

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování projektu založení poradenské společnosti pro podnikovou diagnostiku

Elaborating the Project for the Establishment of a Consulting Company
for Enterprise Diagnostics

Student: Bc. Pavel Jankulár

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavel Jankulár**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Zpracování projektu založení poradenské společnosti pro podnikovou diagnostiku
Elaborating the Project for the Establishment of a Consulting Company for Enterprise Diagnostics

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
 3. Aplikace stanoveného postupu a metod řešení v rámci zpracování předmětného projektu
 4. Analýza potenciálních rizik efektivního provozu navrhované poradenské společnosti a návrh možností jejich řešení
 5. Stanovení postupu implementace projektového řešení založení poradenské společnosti
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BOONE, Luis a David KURTZ. *Contemporary Business*. 14th ed. Hoboken: Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-873762.
FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthové, Ph.D.
vedoucí katedry

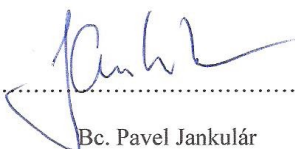


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 24. 4. 2015



.....

Bc. Pavel Jankulár

Těmito řádky bych rád vyjádřil poděkování panu prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrSC. za odborné vedení práce a poskytnutí cenných rad a doporučení. Rovněž děkuji za jeho ochotu, vstřícnost a lidský přístup při konzultacích, bez kterých by práce nebyla vypracována.

OBSAH

1	Úvod	7
2	Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení	8
2.1	Definice základních pojmů	8
2.1.1	Podnikatel	8
2.1.1.1	Profil podnikatele	8
2.1.2	Podnikatelská činnost.....	9
2.1.3	Podnik	10
2.2	Právní formy podnikatelské činnosti	10
2.3	Podnikání fyzických osob.....	11
2.3.1	Ohlašovací živnosti	11
2.3.2	Koncesované živnosti	12
2.4	Společnost s ručením omezeným.....	12
2.4.1	Orgány společnosti.....	12
2.4.1.1	Valná hromada.....	12
2.4.1.2	Jednatel	13
2.4.1.3	Dozorčí rada	13
2.4.2	Založení a vznik společnosti s ručením omezeným.....	13
2.4.2.1	Sepsání společenské smlouvy či zakladatelské listiny	13
2.4.2.2	Složení základního kapitálu u správce vkladu.....	14
2.4.2.3	Zajištění živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti	14
2.4.2.4	Zápis do obchodního rejstříku	14
2.5	Podnikatelský plán.....	14
2.5.1	Účel podnikatelského plánu	16
2.5.2	Požadavky na zpracování podnikatelského plánu.....	16
2.6	Struktura podnikatelského plánu	17
2.6.1	Titulní list.....	17
2.6.2	Obsah	17
2.6.3	Exekutivní souhrn	17
2.6.4	Analýza prostředí	18
2.6.4.1	Analýza makroprostředí	18
2.6.4.2	Analýza mikroprostředí	19
2.6.4.3	SWOT analýza.....	21

2.6.5	Popis podnikatelské příležitosti	22
2.6.6	Charakteristika podniku a jeho cílů	22
2.6.7	Organizace řízení a klíčové osobnosti	23
2.6.8	Obchodní plán	24
2.6.9	Marketingová strategie.....	24
2.6.9.1	Výběr cílového trhu	24
2.6.9.2	Vymezení tržní pozice produktu.....	25
2.6.9.3	Marketingový mix	25
2.6.10	Finanční plán.....	28
2.6.10.1	Zdroje financování.....	28
2.6.10.2	Plán nákladů	30
2.6.10.3	Plán výnosů.....	30
2.6.10.4	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	30
2.6.10.5	Plánovaná rozvaha.....	31
2.6.10.6	Plán cash-flow	31
2.6.10.7	Finanční analýza	32
2.6.10.8	Pyramidové soustavy ukazatelů.....	35
2.6.10.9	Hodnocení ekonomické efektivnosti investice	35
2.6.11	Analýza rizik.....	37
2.6.12	Přílohy.....	38
2.7	Riziko a jeho analýza.....	38
2.7.1	Klasifikace rizik	39
2.7.2	Analýza rizika	39
2.7.2.1	Identifikace rizika	39
2.7.2.2	Stanovení významnosti rizik	40
2.7.2.3	Měření rizika.....	41
2.7.2.4	Hodnocení rizika.....	41
2.8	Postup zpracování praktické části práce	42
3	Aplikace stanoveného postupu a metod řešení v rámci zpracování předmětného projektu ..	44
3.1	Titulní strana.....	44
3.2	Exekutivní souhrn.....	45
3.3	Analýza prostředí.....	46
3.3.1	Analýza makroprostředí.....	46
3.3.1.1	Politické faktory	46

3.3.1.2	Ekonomické faktory	47
3.3.1.3	Sociální faktory.....	49
3.3.1.4	Technologické faktory	50
3.3.1.5	Legislativní faktory.....	50
3.3.1.6	Ekologické faktory	51
3.3.2	Analýza mikroprostředí	51
3.3.2.1	Stávající konkurence.....	51
3.3.2.2	Potenciální konkurence.....	52
3.3.2.3	Odběratelé.....	53
3.3.2.4	Dodavatelé	53
3.3.2.5	Substituty	54
3.3.3	SWOT analýza	54
3.3.3.1	Silné stránky	55
3.3.3.2	Slabé stránky.....	55
3.3.3.3	Příležitosti	56
3.3.3.4	Hrozby	56
3.3.3.5	SWOT matice	57
3.4	Výběr právní formy podnikání	58
3.5	Popis podnikatelské příležitosti	60
3.6	Charakteristika podniku a jeho cílů	61
3.6.1	Výše základního kapitálu a vlastnické vztahy	61
3.6.2	Sídlo společnosti	61
3.6.3	Produkt společnosti	62
3.6.4	Technické a jiné vybavení společnosti	64
3.6.5	Mise, vize a cíle společnosti	64
3.7	Organizace řízení a klíčové osobnosti	65
3.8	Obchodní plán.....	67
3.9	Marketingová strategie	68
3.9.1	Výběr cílového trhu	68
3.9.2	Vymezení tržní pozice služby	68
3.9.3	Marketingový mix.....	69
3.9.3.1	Produkt.....	69
3.9.3.2	Cena	69
3.9.3.3	Distribuce.....	70

3.9.3.4	Marketingová komunikace	70
3.10	Finanční plán	72
3.10.1	Zdroje financování	72
3.10.2	Plán nákladů	73
3.10.2.1	Počáteční (investiční) náklady	73
3.10.2.2	Mzdové náklady	73
3.10.2.3	Provozní náklady	74
3.10.3	Plán tržeb	75
3.10.3.1	Stanovení využitelného časového fondu (VČF)	75
3.10.3.2	Variantní plán tržeb v jednotlivých letech	76
3.10.3.3	Stanovení odhadu počtu zakázek	77
3.10.4	Výkaz zisku a ztráty	77
3.10.5	Cash-flow	78
3.10.6	Plánovaná rozvaha	79
3.10.7	Zhodnocení ekonomické efektivnosti investice	80
3.10.7.1	Ukazatelé rentability	80
3.10.7.2	Čistá současná hodnota (NPV)	81
3.10.7.3	Doba návratnosti	83
3.10.7.4	Vnitřní výnosové procento (IRR)	83
4	Analýza potenciálních rizik efektivního provozu navrhované poradenské společnosti a návrh možností jejich řešení	84
4.1	Rizika ovlivňující výši příjmů společnosti	84
4.2	Rizika ovlivňující výši nákladů společnosti	87
4.3	Ostatní rizika	88
4.4	Návrhy řešení rizik	89
4.5	Analýza pravděpodobnostního stromu projektu založení společnosti	91
5	Stanovení postupu implementace projektového řešení založení poradenské společnosti	93
6	Závěr	95
	Seznam zdrojů	96
	Seznam zkratk	99
	Seznam obrázků	100
	Seznam tabulek	101

1 ÚVOD

Na počátku každého podnikání stojí určitá představa či nápad zakladatele, kterou se posléze zakladatel pokouší realizovat. Míra úspěšnosti realizace tohoto nápadu či představy závisí na řadě faktorů. Faktory mohou být rozděleny například dle jejich povahy, ovlivnitelnosti či dopadu, který budou mít na proces realizace nápadu. Cílem každého zakladatele je samozřejmě maximalizovat míru úspěšnosti realizace svého nápadu, přičemž podnikatelský plán je jedním z nástrojů, který zakladateli bezpochyby dopomůže tuto míru úspěšnosti zvýšit. Díky němu si totiž uvědomí všechny kroky a náležitosti potřebné k realizaci jeho nápadu a faktory, jež mohou onu realizaci ovlivnit.

Tématem diplomové práce je **Zpracování projektu založení poradenské společnosti pro podnikovou diagnostiku**. V práci se snoubí autorovo přání založit jednou svoji vlastní společnost a autorův odborný zájem o oblasti podnikové diagnostiky, analýzy výkonnosti či podnikových financí. Cílem práce je pak vypracování podnikatelského plánu poradenské společnosti pro podnikovou diagnostiku se všemi jeho zásadami, náležitostmi a v požadované struktuře a ověření jeho proveditelnosti a ekonomické životaschopnosti.

Samotná práce se člení do čtyř hlavních částí. V té první budou nejprve definovány základní pojmy z oblasti podnikání, posléze budou vymezeny právní formy podnikatelské činnosti, na které bude navazovat část zabývající se účelem a strukturou podnikatelského plánu. Na konci první části práce budou také popsány základní pojmy týkající se rizika a jeho analýzy.

Druhá část bude věnována samotnému zpracování podnikatelského plánu. Při zpracování bude vycházeno z částí první, tudíž plán bude mít požadovanou strukturu a bude obsahovat všechny náležitosti. Součástí této části bude rovněž zhodnocení ekonomické efektivnosti zakladatelského projektu pomocí vybraných finančních ukazatelů.

Každý podnikatelský plán by měl zahrnovat identifikaci rizik a analýzu jejich vlivu na provoz založené společnosti a její hospodářské výsledky. Právě toto bude náplní třetí části diplomové práce. Na základě výsledků analýzy pak budou navržena opatření, jejichž cílem bude rizika eliminovat nebo snížit.

Obsahem čtvrté části bude stanovení postupu implementace založení společnosti. Budou určeny konkrétní činnosti, které bude potřeba provést při zakládání uvažované společnosti.

2 CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD JEJÍHO ŘEŠENÍ

V první části práce budou vypracována teoretická východiska, jež pomohou pochopit projednávanou problematiku. Nejprve budou definovány základní pojmy, poté budou představeny dvě nejčastější formy podnikání v ČR – podnikání fyzických osob a právní forma společnosti s ručením omezeným, následovat bude teorie zabývající se podnikatelským plánem, jeho účelem a strukturou, a na závěr bude stručně popsán proces analýzy rizika. Vypracovaná teoretická východiska usnadní zpracování podnikatelského plánu a provedení analýzy rizik s návrhem jejich eliminace nebo snížení, jež jsou obsahem praktické části práce.

2.1 Definice základních pojmů

2.1.1 Podnikatel

Dle Zákona č. 89/2012 Sb., § 420, je podnikatelem osoba, která „*samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“ Dále je v § 421 stejného zákona uvedeno, že podnikatelem je osoba zapsána v obchodním rejstříku a má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.

Také v odborné literatuře můžeme najít bezpočet definic pojmu podnikatel. Kupříkladu Veber, Srpová a kol. (2012, s. 15) definují podnikatele jako „*osobu realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu, schopnou rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika.*“

2.1.1.1 Profil podnikatele

Profese podnikatele je bezpochyby profesí psychicky i fyzicky náročnou. Vyžaduje spoustu úsilí, práce a času. Toto povolání není určeno pro každého, avšak mohou být definovány typické rysy, které podnikatele předurčují k výkonu této profese.

Prvním rysem je **dlouhodobé zaměření**. Podnikatelská aktivita je obvykle spojena s postupným rozvojem a budováním podnikatelské pozice. Každý současný či budoucí podnikatel si musí být vědom toho, že podnikání je spíše během na dlouhou trať, než krátkým sprintem.

Důležitým rysem podnikatele je **podnikavost**. Podnikavost je v podstatě nadání nacházet nejlepší řešení a dosahovat nejlepší výsledky při minimalizaci rizik. Podnikavost je celostní charakteristika, která se člení na:

- **Dispozice** – značí výkonový potenciál a dále se dělí na:
 - a) schopnosti,
 - b) vědomosti,
 - c) dovednosti.
- **Osobní vlastnosti** – charakterizují osobnost podnikatele. Rozdělují se na:
 - a) nespecifické – např. bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, čestnost atd.,
 - b) specifické – např. rozhodnost, cílevědomost, vytrvalost, samostatnost, zodpovědnost, vztah k práci atd.

Motivace je dalším faktorem, který má značný vliv na podnikatelskou činnost jednotlivce. Motivace aktivuje člověka k úkonům, které ho směřují k vytyčenému cíli. Impulzy, které člověka aktivují k určité činnosti, mohou být například představy, tužby, zájmy či neuspokojené potřeby.

Podstatným rysem každého úspěšného podnikatele je jeho vlastní **iniciativa a aktivita**. V dnešním podnikatelském prostředí plného turbulencí, globalizace a změn je pro podnik z hlediska existence ohrožující zůstat vůči těmto změnám pasivní. Podnikatel je často sám nositelem těchto změn a inovací a je pro něj typické být proaktivní, dynamický, optimistický a kreativní.

Podnikatelská činnost je úzce spjata s rizikem. Téměř všechna rozhodnutí podnikatele jsou rozhodnutími v podmínkách nejistoty a rizika. Profese podnikatele tak vyžaduje **silnou osobnost**, která nemá strach na sebe vzít při rozhodování zodpovědnost a podstoupit riziko.

(Veber, Srpová a kol., 2012)

2.1.2 Podnikatelská činnost

Podnikatelská činnost, zjednodušeně podnikání, je pojmem širším a může na něj být nahlíženo z několika hledisek. Z **hlediska ekonomického** se jedná o proces, ve kterém dochází

k zapojení ekonomických zdrojů a činností za účelem zvýšení jejich původní hodnoty. **Sociologie** nahlíží na podnikání, jako na zdroj tvorby celospolečenského blahobytu, hledání způsobů pro lepší využití zdrojů a vytváření nových příležitostí. Z **psychologického hlediska** pak podnikání slouží jako nástroj seberealizace. (Veber, Srpová a kol., 2012)

Podnikatelská činnost je rovněž definována nepřímo v novém občanském zákoníku, Zákon č. 89/2012 Sb., § 420, jako výdělečná činnost, která je prováděna podnikatelem na vlastní účet a zodpovědnost, se záměrem činit tak soustavně a za účelem dosažení zisku.

2.1.3 Podnik

Dalším pojmem, který je potřeba definovat, je pojem podnik. Synek a kol. (2011) vnímají podnik jako subjekt, v němž je realizována výroba nebo jsou poskytovány služby.

Podle Veber, Srpová a kol. (2012) je hlavní poslání podniku přeměna ekonomických zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Dále pak uvádí, že podnikem se rozumí uspořádaný soubor prostředků, zdrojů a práv, jež slouží podnikateli k provozování podnikatelské činnosti.

2.2 Právní formy podnikatelské činnosti

Právní systém České republiky rozeznává několik typů právních forem podnikání. Jednotlivé typy se liší např. způsobem a rozsahem ručení, počtem zakladatelů, nároky na počáteční kapitál nebo náročností založení. Rozhodnutí o právní formě podnikání je nesporně rozhodnutím důležitým a dlouhodobým, avšak ne nevratným. Přeměna z jedné právní formy na druhou, ovšem s sebou nese komplikace a náklady, kterým se může podnikatel vyhnout dobrou počáteční rozvahou o formě své podnikatelské činnosti. (Synek a kol., 2011; Veber, Srpová a kol., 2012)

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) a Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání rozeznává následující formy podnikatelské činnosti:

- **podnikání fyzických osob** – podnikání jednotlivých osob pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost,

- **podnikání právnických osob** – vznik právního subjektu:
 - a) osobní obchodní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost,
 - b) kapitálové společnosti – akciová společnost, společnost s ručením omezeným,
 - c) družstva.

V následujícím textu bude blíže popsáno pouze podnikání fyzických osob a právní forma společnosti s ručením omezeným, jelikož se jedná o nejrozšířenější formy podnikání v ČR.

2.3 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob má zpravidla formu **živnosti**. Podmínky a náležitosti pro provozování živnosti upravuje Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Mezi tyto podmínky patří plnoletost fyzické osoby (dosažení věku 18 let), její způsobilost k právním úkonům a trestní bezúhonnost. Další podmínkou může být odborná nebo jiná způsobilost, pokud je zákonem nebo zvláštními předpisy vyžadována. Právo vykonávat živnostenskou činnost dokládá živnostenský list nebo koncesovaná listina, které jsou vydávány živnostenským úřadem.

2.3.1 Ohlašovací živnosti

Jsou živnosti, které smí fyzická osoba, při splnění výše uvedených podmínek, vykonávat na základě ohlášení. Patří zde:

- **živnosti řemeslné** – odborná způsobilost pro provozování živnosti je získána vyučením v oboru či šestiletou praxí (např. pekařství, hodinářství, truhlářství aj.),
- **živnosti vázané** – odborná způsobilost pro provozování živnosti je stanovena individuálně, přičemž provoz smí být prováděn jen po získání průkazu způsobilosti, podmínkou je rovněž čtyřletá praxe v oboru (např. geologické práce, zpracování tabáku a výroba tabákových výrobků, projektová činnost aj.),
- **živnosti volné** – provozování živnosti tohoto typu nevyžaduje prokázání odborné ani jiné způsobilosti, fyzická osoba však musí splňovat všeobecné podmínky (např. pěstitelské pálení, chov zvířat a jejich výcvik, výroba hnojiv aj.). (Zákon č. 455/1991 Sb.; Synek a kol., 2011)

2.3.2 Koncesované živnosti

Jsou živnosti, které smí fyzická osoba, při splnění všeobecných podmínek, vykonávat pouze na základě koncese. Koncese je povolení udělované živnostenským úřadem. Udělení koncese je podmíněno odborným vzděláním či absolvováním výukových kurzů a praxí žadatele. Jako příklad může být uvedena výroba a úprava sulfitového nebo syntetického lihu, vnitrozemská vodní doprava či provozování cestovní kanceláře. (Zákon č. 455/1991 Sb.)

2.4 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je společností kapitálovou a jedná se o nejrozšířenější formu podnikání právnických osob na území ČR. Oblíbenost vyplývá z faktu, že společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svého nesplaceného vkladu, čímž je snížena míra podnikatelského rizika. Společnost má zkratku „spol. s r. o.“ nebo „s. r. o.“.

Vklady společníků tvoří základní kapitál společnosti. Od 1. 1. 2014 již nemusí být 200 000 Kč. K tomuto účelu postačí 1 Kč, pokud společenská smlouva neurčí jinak. Tímto datem byla rovněž zrušena povinnost tvorby rezervního fondu, a také již není stanoven limit pro maximální možný počet společníků (dříve 50). Společnost může být založena jednou osobou, avšak jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností stejného typu. V případě, že je společnost založena jednou osobou, vzniká **zakladatelskou listinou**. **Společenská smlouva** je pak sepsána, je-li společnost založena alespoň 2 společníky. (Veber, Srpová a kol., 2012; Zákon č. 90/2012 Sb.)

2.4.1 Orgány společnosti

Valná hromada, jakožto nejvyšší orgán, jmenuje jednatele společnosti, kteří představují statutární orgán společnosti a podílí se na jejím obchodním vedení. Na základě ustanovení společenské smlouvy je zpravidla zřízen také kontrolní orgán - dozorčí rada.

2.4.1.1 Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Je složena ze všech společníků, kteří prostřednictvím hlasování rozhodují o podstatných záležitostech společnosti. Valné hromadě náleží výsadní právo rozhodovat v záležitostech týkajících se změny stanov, snížení a zvýšení základního kapitálu, schvalování účetní uzávěrky, jmenování a odvolání členů dozorčí rady, jednatelů či členů představenstva, ledaže to dle stanov spadá do pravomoci dozorčí rady. Valná

hromada musí být jednatelem svolána minimálně jednou za rok. Pakliže se valné hromady zúčastní společníci, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů, je valná hromada usnášeníschopná. Pro přijetí rozhodnutí postačí prostá většina hlasů společníků. V případech uvedených v zákoně nebo ve společenské smlouvě se vyžaduje 2/3 většina hlasů.

2.4.1.2 Jednatel

Jednatel či jednatele představují statutární orgán společnosti jmenovaný valnou hromadou. Jednatelem může být zvolena pouze osoba starší 18 let, způsobilá k právním úkonům, trestně bezúhonná ve smyslu zákona o živnostenském podnikání, a u níž neexistuje překážka provozování živnosti podle téhož zákona. Jednatel se stará o běžný provoz společnosti, dále je povinen zajistit řádné vedení daňové evidence a účetnictví, spravovat seznam společníků a o všech záležitostech společnosti informovat společníky.

2.4.1.3 Dozorčí rada

Společnost zakládá dozorčí radu v případě, že tak určí společenská smlouva či jiný právní předpis. Mezi hlavní činnosti dozorčí rady patří, neurčí-li společenská smlouva jinak, dohled nad činností jednatelů, kontrola obchodních a účetních knih, dokladů a účetních závěrek a podání zprávy o své činnosti valné hromadě. Dozorčí rada musí mít alespoň 3 členy. Členem dozorčí rady se nemůže stát jednatel. (Zákon č. 90/2012 Sb.; Bartošíková, Štenglová, 2006)

2.4.2 Založení a vznik společnosti s ručením omezeným

Obecný postup založení společnosti, jak ho prezentují Veber, Srpová a kol. (2012) je uveden na následujících řádcích.

2.4.2.1 Sepsání společenské smlouvy či zakladatelské listiny

Společenská smlouva i zakladatelská listina musí být vypracovány ve formě notářského zápisu, tzn., musí být v písemné podobě a sepsány notářem. Oba dokumenty by měly obsahovat následující informace:

- obchodní jméno a sídlo společnosti,
- určení společníků,
- předmět podnikatelské činnosti,
- výše základního kapitálu,

- jména a bydliště jednatelů a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů dozorčí rady,
- stanovení správce vkladu.

Podepsáním společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny je společnost s ručením omezeným **založena**.

2.4.2.2 Složení základního kapitálu u správce vkladu

Dalším krokem je složení základního kapitálu. Minimální výše základního kapitálu je u s. r. o. ze zákona stanovena na 1 Kč, avšak společenská smlouva dále může upravit výši, strukturu a lhůtu splácení vkladů jednotlivých společníků dle jejich vzájemné domluvy. Kapitálové vklady pak musí být ze zákona splaceny nejpozději do 5 let od vzniku společnosti.

2.4.2.3 Zajištění živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti

Výkon podnikatelské činnosti je podmíněn získáním oprávnění. Nejčastěji se vyskytující oprávnění v souvislosti s podnikáním je oprávnění živnostenské. Společnost je rovněž povinna tuto skutečnost ohlásit živnostenskému úřadu nebo u něj o toto oprávnění zažádat. Po splnění všech podmínek provede živnostenský úřad zápis do živnostenského rejstříku ve lhůtě 5 dní. Živnostenské oprávnění vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

2.4.2.4 Zápis do obchodního rejstříku

Návrh všech jednatelů na zápis do obchodního rejstříku musí být podán do 90 dnů od založení společnosti. K návrhu se přikládá společenská smlouva, oprávnění k činnosti, potvrzení od správce vkladu a případně další listiny. Zapsáním do obchodního rejstříku společnost oficiálně **vzniká**. Zápis společnosti je spojen se soudním poplatkem ve výši 6 000 Kč. (Veber, Srpová a kol., 2012; businessinfo.cz)

2.5 Podnikatelský plán

Důležitým krokem před samotným zahájením podnikatelské činnosti je vypracování podnikatelského plánu.

Předtím, než bude podnikatelský plán blíže specifikován, je nutné vymezit si, jakou pozici zaujímá ke strategii podniku. Důležitým předpokladem úspěšného fungování jakéhokoliv podniku je promyšlená strategie. Podnik tuto strategii uskutečňuje prostřednictvím investičních a

jiných projektů. Projekty představují důležitý nástroj pro řízení rozvoje podniku a jsou následně rozpracovány do podrobnějších celků – **podnikatelských záměrů a plánů**. Některé knižní publikace, ale také internetové portály zaměřené na podnikání nerozlišují mezi termíny podnikatelský záměr a podnikatelský plán. Trochu světla do této problematiky vnáší Fotr a Souček (2005), kteří vidí hlavní rozdíl v tom, že podnikatelský záměr je plán spojený zásadně s realizací investičního projektu, zatímco podnikatelský plán jako takový slouží jen pro komplexní popis všech oblastí podniku a jejich žádoucího vývoje.

Pro přesnější definování podnikatelského plánu je vhodné využít další definice z odborné literatury. Pro Srpová a kol. (2011) je podnikatelský plán písemný dokument, jenž obsahuje popisy všech vnějších a vnitřních okolností, které souvisí s podnikatelským záměrem. Jedná se o formální souhrn podnikatelských cílů, jejich reálnosti a dosažitelnosti a popis nutných kroků vedoucích k jejich dosažení.

Hisrich a Peters (1996) vnímají podnikatelský plán jako dokument, který zpracovává podnikatel, popisující klíčové vnitřní a vnější faktory, jež souvisí se zahájením podnikatelské činnosti a chodem již existujícího podniku.

Pro zpracování podnikatelského plánu by se měl podnikatel rozhodnout vždy, když se rozhodne realizovat svůj nápad. Pomocí podnikatelského plánu si může ověřit životaschopnost a reálnost svého nápadu. Dále specifikuje cíle podnikatele a dává mu odpovědi na otázky:

- kde jsem?
- kde chci být?
- jak se tam dostanu?

Dobře zpracovaný podnikatelský plán je přínosný zejména proto, že si podnikatel ujasní, jaké kroky musí v jednotlivých oblastech učinit, na jakých trzích bude svůj výrobek či službu nabízet, jak osloví potenciální zákazníky, jaká je na cílených trzích konkurence, jaké jsou jeho výhody oproti konkurenci, jaké personální nároky bude mít realizace nápadu, jaká bude celková finanční náročnost, jakým způsobem získá finanční zdroje apod. (Koráb a kol., 2008; Srpová a kol., 2011)

2.5.1 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je určen k dvěma účelům – vnitřnímu a vnějšímu. V prvním případě slouží, jako **vnitřní dokument** tvořící základ řízení podnikatelské činnosti. Představuje plánovací nástroj, podklad pro rozhodování nebo nástroj kontroly.

Značný význam má také **vnější uplatnění** podnikatelského plánu, neboť je vyžadován externími subjekty v situaci, kdy se podnik rozhodne financovat svůj záměr pomocí cizího kapitálu nebo v případě, že se uchází o jiný druh podnikatelské podpory. Plán je použit jako přesvědčovací nástroj. (Veber, Srpová a kol. 2012; Fotr, Souček, 2005)

2.5.2 Požadavky na zpracování podnikatelského plánu

Při tvorbě podnikatelského plánu je potřeba se řídit zásadami a pokyny, jejichž účelem je zvýšit jeho atraktivitu v očích externích subjektů. Při jeho zpracování si musí podnikatel především uvědomit komu je směřován a jakého cíle chce jeho prostřednictvím dosáhnout. Každý podnikatelský plán by se měl řídit následujícími zásadami:

- **Srozumitelnost** – při tvorbě je potřeba vyjadřovat se jednoduše, přehledně a srozumitelně. Je lepší užívat kratší věty, než složitá souvětí. Není vhodné užívat odborné názvy či zacházet do technických detailů.
- **Logická struktura** – plán by měl mít logickou strukturu. Prezentované myšlenky by měly být seřazeny v logické návaznosti a měly by být podloženy fakty a daty.
- **Stručnost** – ideje a závěry je potřeba uvést stručně, avšak se všemi podstatnými informacemi. Délka plánu by neměla přesahovat 50 stránek.
- **Pravdivost a reálnost** – informace obsažené v plánu musí být pravdivé. Jakékoliv odhady by měly být založeny na pravdivých údajích. Předpokládaný vývoj by neměl být ani příliš pesimistický, ani příliš optimistický.
- **Respektování rizika** – podnikatelský plán je orientován na budoucnost. Při jeho zpracování je nutné uvědomit si rizika, která ho v budoucnu ovlivní. Rizika by měl podnikatel identifikovat, vyhodnotit a navrhnout nápravná opatření. (Veber, Srpová a kol. 2012; Fotr, Souček, 2005)

Je potřeba uvést, že ani vysoká kvalita podnikatelského plánu nezaručuje jeho úspěšnou realizaci. Avšak zvyšuje jeho šance a snižuje nebezpečí, které může ohrozit existenci podniku.

2.6 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu závisí na jeho účelu a na koncovém uživateli, jemuž je směřován. Níže jsou uvedeny části, které by měl obsahovat každý podnikatelský plán.

2.6.1 Titulní list

Obsahem titulního listu by měl být obchodní název společnosti, logo společnosti, její sídlo, jména zakladatelů a jejich kontaktní údaje, stručný popis podniku a povaha podnikání, datum založení aj. (Srpová a kol., 2011)

2.6.2 Obsah

Pro lepší přehlednost v celém dokumentu se doporučuje za titulní stranu uvést obsah. Čtenáři podnikatelského plánu usnadní orientaci a vyhledávání. Jeho absence může čtenáře zbytečně rozladit. (Veber, Srpová a kol. 2012)

2.6.3 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn se zpracovává až po vypracování celého plánu. Jedná se v podstatě o extrakt, který dle Fotr a Souček (2005) obsahuje:

- charakteristiku poskytovaného produktu (výrobku, služby), jeho vlastností a předností vzhledem ke konkurenci,
- charakteristiku trhu, na kterém bude podnik působit a vymezení distribučních cest, kterými na trh dosáhne,
- strategické zaměření podniku a charakteristiku dlouhodobých cílů,
- zhodnocení kvalit a zkušeností klíčových osob podniku,
- nejdůležitější finanční aspekty (odhady zisku, velikost potřebného kapitálu, očekávaný výnos apod.).

Souhrn může obsahovat také informace týkající se názvu a adresy firmy, jména kontaktních osob a kontakty na tyto osoby. V práci budou tyto informace uvedeny na titulní straně podnikatelského plánu.

2.6.4 Analýza prostředí

Příprava jakéhokoliv plánu musí být podložena výstupy analýzy. Je nutné nejprve zařadit nově vznikající podnik do kontextu, ve kterém bude působit, neboť podnik je svým prostředím ovlivňován. Je vhodné rozlišit mezi vnějším a vnitřním prostředím. Vnější okolí podniku můžeme dále analyzovat z hlediska makroprostředí a mikroprostředí. Užitečné je také aplikovat SWOT analýzu, jejíž prostřednictvím můžeme definovat silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby, kterým bude podnik vystaven.

2.6.4.1 Analýza makroprostředí

Na podnik působí spousta vnějších faktorů, které jej přímo či nepřímo ovlivňují, zatímco podnik nemá možnost uvedené faktory ovlivnit. Avšak může na ně reagovat a svou činnost jim přizpůsobovat. Za tímto účelem bude provedena analýza makroprostředí. Analýza bude vypracována pomocí **PEST(LE) analýzy**, neboť její struktura minimalizuje riziko opomenutí některého důležitého faktoru. Při analýze se faktory rozdělují do šesti kategorií:

- **Politické** – tyto faktory určují rozsah, ve kterém může vláda ovlivnit ekonomiku státu jako celek nebo určité odvětví. Zkoumá se především politická stabilita, politické trendy, obecný postoj k podnikání, daňová politika, fiskální politika aj.
- **Ekonomické** – zde je zkoumáno, jak ekonomický výkon světa, státu, kraje či města ovlivňuje nebo v budoucnu může ovlivnit výkon podniku. V této části je potřeba se zaměřit na sledování vývoje HDP, inflace, nezaměstnanosti, daňové zátěže podniků, struktury hospodářství, měnových kurzů, tržních trendů, úrokové míry, cen energií aj.
- **Sociální** – faktory zkoumající sociální prostředí trhu, na kterém podnik působí. Zaměřujeme se především na trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, míru vnímání korupce, zvyklosti, kupní trendy či spotřebitelské chování a postoje.
- **Technologické** – technologické faktory se týkají inovací, které mohou negativně nebo pozitivně ovlivnit celý trh. Soustředíme se na vlivy nových technologií, rozvoje infrastruktury, automatizace, výzkumu a vývoje aj. Důležitá je pro podnik také existence a dostupnost podnikatelských inkubátorů, technologických parků, výzkumných ústavů a sociálních sítí.

- **Legislativní** – analýza legislativních faktorů zkoumá vliv mezinárodní a státní legislativy na podnik. Může se jednat o nové zákony, nařízení nebo vyhlášky, ale také o jejich úpravy a změny.
- **Ekologické** – ekologie a životní prostředí je čím dál tím více diskutovanějším tématem. Tato kategorie je obzvláště významná pro podniky operující v turismu, farmaření či zemědělství. (Koráb a kol., 2008; pestleanalysis.com)

Je důležité si uvědomit, že analýza nemůže být prováděna pro všechny podniky ve výše uvedené podobě. V závislosti na předmětu podnikatelské činnosti a jejího rozsahu je potřeba určit, které kategorie faktorů jsou pro daný podnik relevantní. V případě poradenské společnosti působící v Moravskoslezském kraji budou faktory sledovány na úrovni tohoto kraje. Bude popsána jeho politická scéna, ekonomická úroveň, sociální prostředí a dostupné technologie. Pro uvažovanou společnost nemá význam popisovat faktory ekologické.

2.6.4.2 Analýza mikroprostředí

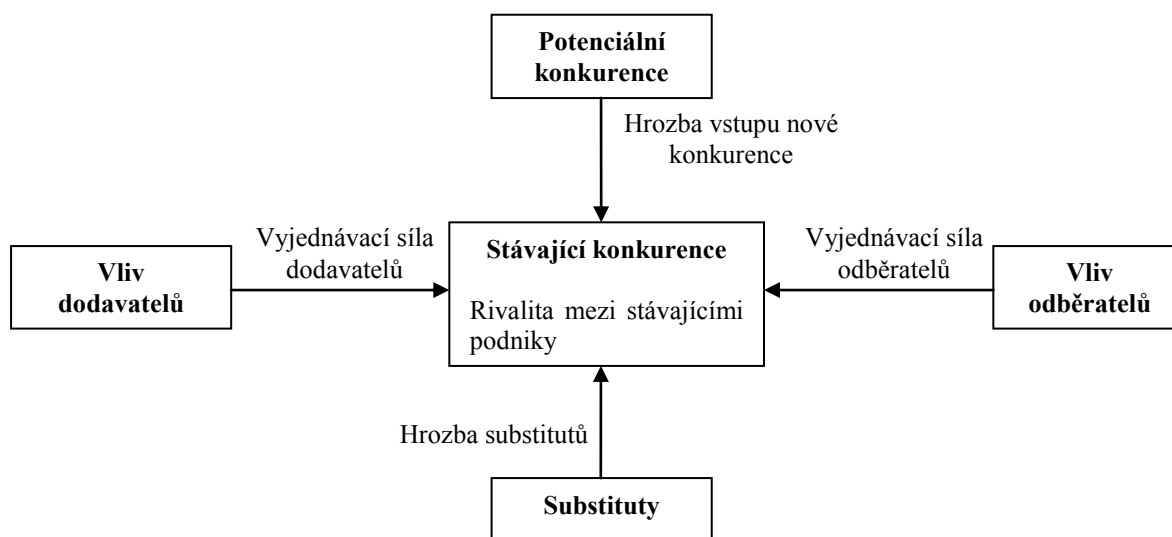
Druhou částí analýzy vnějšího prostředí je analýza mikroprostředí. Mikroprostředí je nejbližší okolí podniku a může být do jisté míry podnikem ovlivněno. Jedním z nejpoužívanějších nástrojů je **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Porter definoval pět sil, jejichž vzájemné působení definuje intenzitu konkurence v odvětví, ve kterém podnik působí. Těmito silami jsou:

- **Stávající konkurence** – je představována subjekty již působícími na trhu. Pro podnik představují hrozbu, jež však může být částečně eliminována cenovou či produktovou diferenciací.
- **Potenciální konkurence** – představuje subjekty, které na trh vstupují nebo hodlají vstoupit. Zjistit riziko tohoto typu není jednoduché, v této práci pouze na základě odhadu. V situaci, kdy je založen podnik, to bude právě ten podnik, který bude považován za novou konkurenci na trhu. Úvahy by se tak měly zaměřit na posouzení rizika budoucí saturace trhu.
- **Vliv odběratelů** – schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství ze strany odběratele. Tato schopnost, označována za vyjednávací sílu, je určována počtem odběratelů, jejich důležitostí pro podnik a náklady na přechod k jiným

odběratelům. Pokud podnik prodává zboží jen několika málo silným odběratelům, vystavuje se riziku, že si tito odběratelé budou diktovat ceny a podmínky.

- **Vliv dodavatelů** – posuzujeme schopnost dodavatele ovlivňovat cenu a stanovovat si podmínky. Mluvíme o vyjednávací síle, která je určována počtem dodavatelů, jejich unikátností, kvalitou služeb a produktů a náklady na přechod k jinému dodavateli. Tudiž, dodavatel, který působí na trhu sám, poskytuje nejlepší služby a produkty, zatímco náklady na přechod k jinému dodavateli jsou vysoké, bude mít velmi velkou vyjednávací sílu a bude mít možnost diktovat ceny a podmínky.
- **Substituty** – poslední silou, představující pro podnik ohrožení, jsou substituční produkty. Tato síla je dána schopností zákazníků najít náhradu za produkt, který je nabízen podnikem. Nejedná se pouze o přechod k výrobkům či službám nabízených konkurenční společnostmi, ale také o schopnost zákazníka vyrobit si daný produkt sám. Pokud je pro zákazníka lehké najít si náhradu, výrazně to oslabuje vyjednávací pozici podniku. (Koráb a kol., 2008; mindtools.com)

Obr. 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Upraveno dle Fotr a kol. (2012, s. 41)

2.6.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je analytický nástroj, který poskytuje rámec pro identifikaci a posouzení významnosti faktorů z pohledu silných a slabých stránek zkoumaného objektu a z pohledu příležitostí a hrozeb, kterým je zkoumaný subjekt vystaven.

- **Silné stránky (strengths)** – silné stránky představují základní stavební kameny podniku. Podnik by se měl snažit o jejich udržení a maximální využití. Silnými stránkami mohou být zkušený management, bezchybný produkt, značka, patenty, perfektní lokalita aj.
- **Slabé stránky (weaknesses)** – podnik by se měl snažit o minimalizaci svých slabých stránek. Jejich identifikace slouží jako příležitost pro zlepšení. Např.: nejednoznačný strategický záměr, neznalost trhu, nekompetentní pracovníci, zastaralé výrobní linky, poruchový informační systém, zadluženost aj.
- **Příležitosti (opportunities)** – příležitosti představují pro společnost zdroj potenciální konkurenční výhody. Je žádoucí, aby společnost příležitosti vyhledávala a následně využívala ke svému prospěchu (dostatek volných zdrojů, snížení daní, dotace, růst životní úrovně, nové technologie aj.)
- **Hrozby (threats)** – hrozba je označení pro jev mající negativní účinky na hodnotu vytvářenou podnikem. Hrozbou může být rostoucí konkurence, pokles poptávky, negativní změna legislativy, živelné pohromy, havárie, nepříznivé ekonomické jevy aj. (Koráb a kol., 2008; Fotr a kol., 2012)

V této práci bude analýza aplikována za účelem identifikace silných a slabých stránek založené poradenské společnosti a zjištění možných příležitostí a hrozeb, které budou mít vliv na její vývoj. Jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby budou ohodnoceny a na základě jejich vyhodnocení bude sestavena SWOT matice (obr. 2.2), která poslouží k určení možné strategie vývoje společnosti.

Grasseová (2012) uvádí čtyři typy strategií:

- **SO strategie** – využívající silné stránky podniku za účelem využití identifikovaných příležitostí, v reálném životě se vyskytuje zřídka a označuje spíše žádoucí stav,

- **WO strategie** – cílem je eliminace slabých stránek tím, že se využijí příležitosti,
- **ST strategie** – využívá silné stránky společnosti pro zamezení hrozeb, využívá se v situaci, kdy je společnost dostatečně silná na konfrontaci s ohroženími,
- **WT strategie** – obranná strategie odstraňující slabé stránky a vyhýbající se ohrožení.

Obr. 2.2 SWOT Matice

Vnější faktory Vnitřní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	SO strategie "využití"	WO strategie "hledání"
Hrozby (T)	ST strategie "konfrontace"	WT strategie "vyhýbání"

Zdroj: Upraveno dle Grasseová (2012)

2.6.5 Popis podnikatelské příležitosti

Na základě předešlých analýz by měl podnikatel prezentovat podnikatelskou příležitost, kterou hodlá využít. Může jí prezentovat jako mezeru na trhu či objevení nového technického principu. Měl by čtenáře přesvědčit, že je připraven a zároveň má předpoklady této příležitosti využít. Je důležité zároveň uvést, v čem spočívá přidaná hodnota produktu pro zákazníka, jak bude řešit jeho problémy či uspokojovat potřeby a v čem se jeho produkt liší od produktů nabízených na trhu. Podnikatel by se tak měl zaměřit zejména na **popis produktu, konkurenční výhodu produktu a užitek produktu**. (Veber, Šrpová a kol. 2012)

2.6.6 Charakteristika podniku a jeho cílů

V případě nově vznikající firmy tato část obsahuje podrobný popis podniku, identifikační údaje, popis předmětu podnikání, jeho velikosti a působnosti, definované vlastnické vztahy, nabízené produkty a technické či jiné vybavení.

Dále se v této části definuje mise, vize a dlouhodobé cíle společnosti. **Mise**, nebo-li poslání vyjadřuje budoucí zaměření společnosti a klíčové hodnoty, které určují její podnikatelské aktivity. Vyjadřuje to, čeho si podnik přeje dosáhnout.

Vize formuluje, čím se chce společnost stát v očích zákazníků a zakladatelů samotných. Představuje soubor ideálů a priorit podniku, které vycházejí z jejich základních hodnot. Dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnu. Misi říkáme, proč existujeme, vizi zase, kam směřujeme.

Cíle společnosti by měly být definovány podle metody SMART. SMART je zkratka složená z počátečních písmen pěti anglických slov, dle kterých cíle musí být specifické/konkrétní, měřitelné, dosažitelné, reálné a termínované. Rovněž by měly navazovat na vizi a vztahovat se k období dvou až pěti let. Cílům by měl být přiřazen specifický ukazatel a hodnota, na základě kterých je hodnoceno, zda stanovené cíle byly v čase naplněny. Popisují tedy konečný stav, kterého má být dosaženo. (Fotr, Souček, 2005; Jakubíková, 2008)

Dle Fotr a kol. (2012) se nejčastěji stanovují cíle pro tyto oblasti:

- finanční výkonnost podniku (rentabilita, zisk, obrat, nákladovost apod.),
- růst podniku,
- trh (pozice na trhu, umístění produktu),
- vývoj a výzkum, technologická úroveň,
- kvalita zaměstnanců a systémová motivace,
- životní prostředí, implementace informačního systému aj.

Při stanovování cílů musí odpovědní manažeři vycházet z dosavadního vývoje společnosti. Dále musí uvážit potenciál, schopnosti a optimální nastavení společnosti daných cílů dosáhnout a to až na úroveň jednotlivých funkčních jednotek nebo samotných zaměstnanců.

2.6.7 Organizace řízení a klíčové osobnosti

Po charakteristice společnosti je nutné uvést popis organizační struktury podniku, vztahů nadřízenosti a podřízenosti, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Pokud se jedná o nově vznikající podnik, je vhodné uvést charakteristiku zakládajících členů. Může být uvedena jejich role, věk, praktické zkušenosti, vzdělání, dosažené úspěchy, vztah k vlastnictví podniku a jejich potenciální přínos pro společnost. Přidat se může i charakteristika poradců, konzultantů nebo reklamních agentur, se kterými podnik spolupracuje. Cílem je dokázat, že společnost disponuje kvalitními, schopnými a kompetentními lidmi. (Fotr, Souček, 2005)

2.6.8 Obchodní plán

Obchodní plán navazuje na popis organizace řízení a klíčových osob organizace, přičemž v této práci se zabývá popisem procesu zajištění a poskytování služeb a prostor určeným k provozování služeb. Jedná-li se o podnik výrobní povahy je tato část podnikatelského plánu nazývána výrobní plán a jeho cílem je popsat celý výrobní proces.

Popis těchto procesů a jejich následné řízení je důležitým faktorem, jenž se podílí na celkové kvalitě služeb. Důležité je také vymezení procesů, které mají přímý vliv na kvalitu a úroveň poskytované služby a tedy spokojenost zákazníka a procesů, které plní podpůrnou funkci těmto procesům. Je nezbytné mít na vědomí, že proces poskytování služeb je efektivní pouze za předpokladu, že poměr mezi náklady na poskytnutí služby a její kvalitou je optimální. Popsání procesu poskytování služeb může rovněž usnadnit identifikaci rizik. (Vašítková, 2014; Koráb a kol., 2008;)

2.6.9 Marketingová strategie

Poté co jsou popsány procesy, jež zajistí poskytování služeb, je nezbytné stanovit marketingovou strategii. Ta je mnohými investory považována za nejdůležitější součást podnikatelského plánu. Marketingovou strategií v podniku definujeme způsob ocenění, propagace a distribuce produktu. Dále naznačuje způsob, jakým se podnik chce prosadit na trhu proti konkurenci. (Jakubíková, 2008; Koráb a kol., 2008)

Podle Srpová a kol. (2011) řeší marketingová strategie tři typy rozhodnutí:

- výběr cílového trhu,
- vymezení tržní pozice produktu (positioning),
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

2.6.9.1 Výběr cílového trhu

Podkladem pro výběr cílového trhu je tzv. **segmentace trhu**. Segmentací trhu se rozumí rozřídění trhu na homogenní skupiny zákazníků, které mají společnou jednu či více vlastností. Smyslem segmentace je vyrábět produkt a formovat marketingový mix přizpůsobený na míru těmto skupinám zákazníků.

Jakubíková (2008) uvádí níže uvedené typy segmentace za nejpoužívanější.

- **Geografická** – rozdělení spotřebitelů podle prostoru, např. dle kontinentů, států, regionů či měst.
- **Demografická** – rozdělení kupříkladu na základě pohlaví, věku, výše příjmu, národnosti nebo rasové příslušnosti.
- **Geodemografická** – kombinace geografické a demografické segmentace.
- **Psychografická** – dělení je provedeno na bázi sdílených aktivit, zájmů a názorů, jež se obvykle vycházejí ze základních demografických informací.
- **Behaviorální** – třídění je založeno především na nákupním chování spotřebitelů.

Mezipodnikový trh může být rozdělen v závislosti na výrobní technologii podniků, uživatelském statusu, právní a ekonomické charakteristice podniku či obchodním přístupem.

Po segmentaci trhu následuje ohodnocení jednotlivých segmentů a rozhodnutí o výběru určitého segmentu (či více segmentů), na který se podnik zaměří. (Jakubíková, 2008)

2.6.9.2 Vymezení tržní pozice produktu

Po segmentaci a výběru jednoho či více segmentů následuje fáze, v níž je definována konkurenční pozice produktu. Cílem je dosáhnout specifického vnímání produktu v očích spotřebitelů a tím se odlišit od konkurence. Positioning je tak spíše psychologickou záležitostí, jelikož se jedná o manipulaci vědomého i podprahového vnímání spotřebitele.

Při vymezení tržní pozice produktu jsou nejprve identifikovány konkurenční výhody produktu, následně je vybrána optimální konkurenční výhoda a nakonec je zvolen efektivní způsob propagace vybrané výhody. (Jakubíková, 2008; Srpová a kol. 2011)

2.6.9.3 Marketingový mix

Dalším krokem, jenž navazuje na vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici produktu je rozhodnutí o podobě marketingového mixu. Marketingový mix představuje soubor taktických nástrojů, jež jsou podnikem využívány za účelem dosažení stanovených cílů na cílovém trhu. Tradiční forma marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion). (Jakubíková, 2008)

▪ Produkt

Produktem podniku může být výrobek (hmotný charakter), služba (nehmotný charakter) nebo jejich kombinace. Je základem každé podnikatelské činnosti, neboť jeho prostřednictvím podnik uspokojuje potřeby spotřebitelů a uskutečňuje tržby. V rámci tohoto nástroje marketingového mixu rozhodujeme o:

- a) výrobním sortimentu (šíře, hloubka, délka), uvedení nového produktu na trh nebo stažení starého produktu z trhu,
- b) attributech produktu, tj. vlastnostech produktu, designu, značce, balení, zárukách či souvisejících službách,
- c) životním cyklu produktu. (Jakubíková, 2008; Srpová a kol., 2011)

▪ Cena

Cena je důležitým nástrojem marketingového mixu, protože určuje částku, za kterou podnik nabízí produkt na trhu. Stanovení správné ceny produktů má výrazný vliv na hospodářské výsledky podniku. Určením ceny svých produktů stanovuje podnik svou pozici vzhledem ke konkurenci na trhu, ovlivňuje poptávku po svých produktech a působí na nákupní rozhodování spotřebitelů. (Jakubíková, 2008; Srpová a kol., 2011)

Při stanovení cen je potřeba vzít v úvahu náklady na produkci, cíle podniku, cenovou politiku konkurentů, životní fázi produktu, státní regulační opatření nebo cenovou elasticitu produktu. (Fotr, Souček, 2005)

Podle Jakubíková (2008) může být **cílem cenové politiky** návratnost investice, maximalizace tržního podílu, maximalizace tržeb, získání nových zákazníků nebo udržení stávajících zákazníků.

Rozhodnutí o výši ceny předchází stanovení její výše. Synek a kol. (2011) definuje tyto metody tvorby ceny:

- a) **nákladově orientována tvorba cen** – podstata spočívá ve stanovení ceny na úroveň nákladů, ke kterým se připočte zisková přírážka (marže),
- b) **poptávkově orientována tvorba cen** – u této metody bereme v úvahu zákazníkem vnímanou hodnotu produktu a intenzitu poptávky po produktu,

- c) **konkurenčně orientována tvorba cen** – v tomto případě stanovuje podnik cenu v závislosti na výši ceny konkurence, bez ohledu na skutečné náklady.

▪ **Distribuce**

Pomocí nástroje distribuce jsou definovány cesty, jimiž jsou produkty distribuovány k zákazníkům. Vedle popisu produktu a stanovení jeho ceny je nutné v podnikatelském plánu definovat prodejní strategii a stanovit distribuční cesty. Je důležité rozhodnout, zda bude prodej probíhat přímo či zprostředkovaně a kdo budou případní prostředníci.

Cílem je ve stanoveném čase a s minimálními náklady dostat produkty v požadované kvalitě na určené místo. Podnik si musí být vědom toho, že s prodejem jeho výrobků jsou spojeny právě také náklady. (Srpová a kol., 2011; Jakubíková, 2008; Synek a kol., 2011)

▪ **Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace, tj. propagace je nástroj, pomocí kterého podnik upozorňuje své okolí na nabízené produkty. Jinými slovy, snaží se o podněcování svého odbytu. Činí tak za pomoci níže uvedených nástrojů.

- a) **Reklama** – placená forma neosobní komunikace, jejíž cílem je informovat široké, geograficky rozptýlené publikum o produktu. K tomuto účelu jsou využita různá média. Nevýhodou je její jednosměrnost (od podniku směrem k zákazníkovi).
- b) **Podpora prodeje** – tvoří soubor nástrojů, jejichž cílem je větší stimulace nákupů produktů podniku (např.: slevy, rabaty, soutěže, vzorky zdarma, věrnostní programy, apod.). Působí na zákazníka okamžitě.
- c) **Osobní nabídka zboží** – přímý nástroj komunikace. Představuje osobní kontakt obchodníka se zákazníkem s cílem úspěšného provedení obchodní transakce. Tento způsob komunikace je považován za nejefektivnější, nicméně finančně nejnáročnější.
- d) **Public relations** – chápáno jako utužování a rozvíjení vztahů se všemi tržními subjekty a zainteresovanými skupinami podniku (stakeholders).

- e) **Přímý marketing** – princip spočívá v oslovení a následném získání přímé reakce od zákazníka prostřednictvím poštovní zásilky, telefonu, e-mailu či sociálních sítí. (Srpková a kol., 2011; Jakubíková, 2008; Synek a kol., 2011)

Marketing je bezpochyby důležitou podnikovou činností. Může se zdát, že jeho aplikace je jednoduchá a přidaná hodnota v podobě navýšených příjmu či zlepšení image podniku velká. Avšak je důležité si uvědomit, že s marketingem jsou spojeny i nemalé náklady. Je tedy v zájmu všech podnikatelů důkladně analyzovat a vyhodnocovat jakoukoliv investici do marketingové oblasti, poněvadž pouze kvalitně provedený marketing může přinést kýžený efekt.

2.6.10 Finanční plán

Finanční plán je **zaměřen na budoucnost** a přeměňuje předchozí části podnikatelského plánu do finanční podoby. S jeho pomocí je prokazována ekonomická reálnost plánu a jeho výnosnost. Podle Srpková a kol. (2011) je výstupem finančního plánu zejména plán nákladů, plán výnosů, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, plán cash-flow, finanční analýza a zhodnocení ekonomické efektivnosti. Součástí finančního plánu je také návrh na financování podnikatelského záměru. Vhodné je předložit více variant (scénářů) finančních plánů. Může se jednat o varianty realistickou, optimistickou a pesimistickou.

2.6.10.1 Zdroje financování

Je nesporné, že zahájení podnikatelské činnosti vyžaduje finanční zdroje. Jejich výše je dána zejména oborovým zaměřením podniku a objemem produkce. Finanční zdroje jsou nejčastěji členěny z hlediska vlastnictví na zdroje vlastní a cizí.

Mezi **vlastní zdroje** financován se řadí:

- **Vklady vlastníků** – prvním zdrojem vlastního financování podniku jsou vklady vlastníků. Výše vkladu společníků závisí na jejich vůli a možnostech a rovněž na povinnosti stanovené zákonem.
- **Zisk** – zisk, jeden z cílů podnikatelské činnosti, se může využít jako zdroj vlastního financování podniku. Výhodou takového využití zisku je, že nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se podnikatelské riziko plynoucí ze zadlužení podniku.

- **Odpisy** – odpisy jsou peněžní částky, které vyjadřují opotřebení dlouhodobého majetku za určité časové období. Pomocí odpisů je zajištěn přenos ceny majetku do nákladů podniku.

Cizí zdroje nabízí více možností financování podniku:

- **Úvěry** – jsou častým zdrojem financování podniku. Poskytnuté úvěry mohou být krátkodobé (splatnost do 1 roku), střednědobé (splatnost max. 5 let) nebo dlouhodobé (splatnost nad 5 let). Úvěry dělíme na:
 - a) **Bankovní úvěry** – úvěry poskytnuté bankou. Cenou za jejich poskytnutí je úrok a výdaje spojené s jeho získáním (poplatky). Cenu ovlivňuje bonita klienta, výše úvěru či doba splatnosti. Při použití bankovního úvěru vzniká podniku tzv. daňový efekt, jelikož úroky z úvěru představují daňově uznatelný náklad, který snižuje daňový základ.
 - b) **Obchodní úvěry** – úvěry poskytnuté dodavateli nebo odběrateli. V podstatě se jedná o odložení platby za dodávku produktu o určitý počet dnů.
- **Dluhopisy** – dluhopis je cenný papír, jenž dokládá závazek dlužníka vůči věřiteli. Dluhopis je výhodný zejména proto, že u něj lze uplatnit daňový efekt a placený úrok je většinou nižší než vyplácená dividendy z akcií.
- **Tiché společenství** – podnikatel získá vklad od konkrétní osoby, která se nazývá tichý společník. Na oplátku požaduje tichý společník výnos.
- **Rizikový kapitál** – podnik získá zdroje od fondu rizikového kapitálu (investora) formou navýšení základního kapitálu. Po určité době je kapitálový podíl odprodán a finance se vrací zpět do fondu.
- **Business Angels** – je individuální investor, který investuje do začínajících malých podniků s velkým potenciálem. Investor s sebou do podniku často přináší také znalosti, kontakty nebo jiné partnery.

Mezi další zdroje financování řadíme leasing, faktoring a forfaiting. **Leasing** je jedna z forem, jak získat majetek bez toho aby se podnik výrazněji zadlužil. Podnik může využít operativní leasing, při kterém přechází majetek po skončení smlouvy zpět do vlastnictví

leasingové společnosti, finanční leasing, u něhož po uhrazení splátek zůstává majetek nájemci nebo tzv. prodej a zpětný leasing.

Podstatou **faktoringu a forfaitingu** je odkup pohledávek. O faktoring se jedná v případě odkupu krátkodobých pohledávek, a o forfaitingu v situaci odkupu střednědobých a dlouhodobých pohledávek specializovanými společnostmi. (Veber, Srpová a kol., 2012; Fotr, Souček, 2011)

2.6.10.2 Plán nákladů

Náklady podniku jsou peněžním vyjádřením spotřeby výrobních faktorů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů. Náklady nejsou synonymem peněžním výdajů. Výdaje představují úbytek peněžních prostředků bez ohledu na účel použití (nákup stroje je výdaj, nákladem jsou až odpisy). Výdaj se stane nákladem, jakmile vstoupí do tvorby produktu podniku. Náklady podniku členíme dle druhu (materiálové, mzdové, energetické, odpisy, apod.), účelu (podle místa vzniku, podle výkonu), činností (provozní, finanční, mimořádné) a závislosti na změně objemu produkce (fixní, variabilní). Cílem plánu nákladů je určit co nejpřesněji budoucí náklady podniku. (Srpová a kol., 2011; Synek a kol., 2011)

2.6.10.3 Plán výnosů

Výnosy jsou v penězích vyjádřené výsledky, kterých podnik dosáhl za provádění všech svých činností za určité období bez ohledu na to, jestli byly v témže období inkasovány. Příjmy pak vyjadřují peněžní částky, které společnost skutečně obdržela. Výnosy podniku jsou tvořeny provozními výnosy (tržby za prodej zboží a služeb), finančními výnosy (výnosy získané z finančních výnosů, cenných papírů, vkladů a účastí) a mimořádnými výnosy (např. za prodej odepsaných strojů). Plánování výnosů musí vycházet z informací, které získáme analýzou trhu. Podnikatel musí uvážit a reálně zhodnotit objem prodeje výrobku a služeb, které je podnik schopen reálně dosáhnout. (Srpová a kol., 2011; Synek a kol., 2011)

2.6.10.4 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plány nákladů a výnosů slouží jako vstupy pro zpracování výkazu zisku a ztráty, tj. výsledovky. Výstupem výsledovky je pak výsledek hospodaření, který vznikne odečtením nákladů od výnosů. Výsledek může být kladný (zisk) nebo záporný (ztráta). Plánovaný výkaz slouží pro určení hospodářského výsledku v budoucích letech a dává informaci o efektivnosti

hospodaření. To nám umožní předvídat, zda budeme schopni platit úroky, splátky úvěru apod. (Srpová a kol., 2011; Veber, Srpová a kol., 2012)

2.6.10.5 Plánovaná rozvaha

Rozvaha slouží k zobrazení majetkové a kapitálové struktury podniku. Jedná se o soupis veškerého majetku podniku a zdrojů, kterými je majetek financován k určitému datu. Plánovaná rozvaha tudíž zobrazuje očekávaný stav majetku a zdrojů jeho financování. Rozvaha se zpravidla dělí na dvě části. První část tvoří **aktiva**, která prezentují majetek společnosti a druhou část **pasiva**, jež představují zdroje financování. Při založení podniku se sestavuje počáteční rozvaha, další rozvahy se sestavují buď v průběhu roku (na měsíční nebo čtvrtletní bázi) nebo na konci každého roku. (Synek a kol., 2011)

2.6.10.6 Plán cash-flow

Cash-flow, neboli-li peněžní toky vyjadřují příjmy a výdaje, které souvisí s činností podniku. Plán cash-flow specifikuje předpokládané budoucí příjmy a výdaje. Eliminace časového nesouladu mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy a ziskem a peněžními prostředky je tím hlavním důvodem používání výkazu cash-flow. Plán peněžních toků je zdrojem informací o příčinách změny stavu peněžních prostředků a také slouží jako podklad pro finanční analýzu, plánování či hodnocení efektivnosti investic. Obvykle se pro sestavení výkazu cash-flow používají dvě metody.

- **Přímá metoda** – předpokladem je evidence skutečných příjmů a výdajů v podniku.
- **Nepřímá metoda** – založena na údajích z podnikového účetnictví. Základ tvoří hospodářský výsledek, jenž se upraví o výnosy a náklady, jež nesouvisí s příjmy a výdaji.

Obě metody pracují se třemi podnikovými oblastmi. Těmito oblastmi jsou provoz (výsledky provozní činnosti, změna pohledávek, závazků, zásob, aj.), investice (změny investičního majetku a jeho zdrojů) a finance (placení dividend, splátky dluhů, aj.). (Veber, Srpová a kol., 2012; Synek a kol., 2011)

2.6.10.7 Finanční analýza

Finanční analýza slouží k posouzení finančního zdraví podniku. Taktéž slouží jako základ pro finanční rozhodování v podniku. Jako podklady pro její vypracování slouží finanční výkazy. Obvykle se zpracovává za určité období zpětně, avšak **v této práci bude zpracována na základě plánovaných finančních výkazů**, tudíž bude posuzováno možné **budoucí finanční zdraví podniku**. Nejrozšířenějším a nejoblíbenějším druhem finanční analýzy je **analýza poměrových ukazatelů**, které vznikají podílem dvou absolutních ukazatelů.

▪ Ukazatele rentability

Poměřují dosažený zisk s objemem zdrojů podniku, které byly použity k jeho dosažení. Po vynásobení výsledné hodnoty 100 je ukazatel vyjádřen v %.

a) Rentabilita vloženého kapitálu (ROI – Return on Investment)

Patří k nejdůležitějším ukazatelům. Vyjadřuje účinnost celkového vloženého kapitálu v podniku bez ohledu na jeho zdroj. V závislosti na účelu výpočtu můžeme do čitatele zlomku zadat zisk před úhradou úroku a daně z příjmu (EBIT), zisk před zdaněním (EBT), zisk po zdanění (EAT) či zisk po zdanění navýšeným o nákladové úroky.

$$ROI = \frac{\text{Zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{Celkový vložený kapitál}}$$

b) Rentabilita celkových aktiv (ROA – Return on Assets)

Udává míru výnosnosti aktiv, nebo-li jejich návratnost. Při dosazení EBIT (zisk před úhradou úroků a daně z příjmu) měříme hrubou produkční sílu aktiv před odečtením daní a úroků.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

c) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)

Definuje míru výnosnosti vlastního kapitálu, tj. jeho návratnost. Míra výnosnosti je ukazatelem, který informuje vlastníky kapitálu o tom, zda je kapitál využíván s intenzitou, jež odpovídá riziku, které podstupují jeho vložením do podniku.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

d) Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE – Return on Capital Employed)

Informuje o výnosnosti dlouhodobě investovaného kapitálu.

$$ROCE = \frac{\text{Čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{Dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$

e) Rentabilita tržeb (ROS - Return on Sales)

Ukazatel vztahuje zisk k tržbám. Měří podíl čistého zisku připadajícího na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}}$$

▪ **Ukazatele likvidity**

Popisují schopnost podniku dostát svým závazkům. Likvidita lze definovat jako souhrn všech prostředků, které jsou podniku k dispozici pro zaplacení svých závazků.

a) Běžná likvidita

Udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy. Závisí na struktuře a správném ocenění zásob a pohledávek. Ukazatel by měl dosáhnout hodnoty vyšší než 1,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

b) Pohotová likvidita

Vychází z předchozího ukazatele s tím, že vylučuje z oběžných aktiv zásoby. Počítáme tak v čitateli jen s peněžními prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. Ukazatel by neměl klesnout pod hodnotu 1.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

c) Okamžitá likvidita

Měří schopnost podniku zaplatit dluhy, které jsou právě splatné. Ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky} + \text{peněžní ekvivalenty}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

▪ Ukazatele aktivity

Jejich cílem je změřit, jak efektivně podnik nakládá se svými aktivy. Uvádí se v podobě ukazatelů vyjadřujících vázanost kapitálu v aktivech a pasivech, obrátkovost a dobu obratu.

a) Doba obratu

Obecný vzorec ukazatele doby obratu je následující:

$$\text{Doba obratu sledované veličiny} = \frac{\text{Průměrný stav sledované veličiny}}{\text{Tržby}/360}$$

Za sledovanou veličinu mohou být dosazeny zásoby, pohledávky nebo závazky z obchodních styků. V případě **zásob** ukazatel určuje počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby. Pokud jsou dosazeny **pohledávky**, tak ukazatel měří dobu, po kterou podnik obvykle v průměru čeká, než obdrží platby za prodané zboží. V souvislosti se **závazky** se pak jedná o dobu, za kterou jsme schopni splatit své závazky. Ve všech uvedených případech usiluje podnik o jejich nejkratší možnou dobu.

▪ Ukazatele zadluženosti

Vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku. Udávají, do jaké míry jsou k podnikatelské činnosti používány dluhy. Zadluženost zvyšuje finanční nestabilitu podniku, ale na druhou stranu může rovněž pozitivně přispět k celkové rentabilitě a vyšší tržní hodnotě podniku. Níže jsou uvedeny vybrané ukazatele zadluženosti.

a) Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím má podnik větší bezpečnostní polštář v případě ztrát věřitelů.

b) Koeficient zadluženosti

Jeho vypovídací hodnota je shodná s vypovídací hodnotou celkové zadluženosti. Zatímco však celková zadluženost roste se zvyšujícími dluhy lineárně, koeficient zadluženosti roste exponenciálně. V praxi se užívá i převrácená hodnota ukazatele, která se nazývá míra finanční samostatnosti podniku.

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

c) *Úrokové krytí*

Ukazatel udává, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Cílem je, aby ta část zisku, která je produkována cizím kapitálem, pokryla náklady na tento vypůjčený kapitál.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Úroky}}$$

(Sedláček, 2007; Synek a kol., 2011)

Stanovení hodnoty některého z výše uvedených finančních ukazatelů na počátku podnikatelské činnosti může **reprezentovat cíl podniku**. Podnikatel pak může průběžně vyhodnocovat, do jaké míry se mu daří stanovený cíl plnit, tzv. kontrola plnění. Dle toho posléze může upravit činnost podniku, aby bylo cíle dosaženo, anebo může provést **korekci stanoveného cíle**.

2.6.10.8 Pyramidové soustavy ukazatelů

Výše uvedené poměrové ukazatele mohou být rozpracovány do tzv. pyramidových soustav ukazatelů. Ty spočívají v postupném rozkladu vrcholového ukazatele na ukazatele dílčí, které jej ovlivňují prostřednictvím multiplikativních nebo aditivních vazeb. Pyramidové rozklady umožňují zkoumat příčinný vztah mezi vrcholovým ukazatelem a ukazateli dílčími. Jinými slovy, může být identifikován vliv změny dílčího ukazatele na změnu vrcholového ukazatele. Jejich pomocí mohou být stanoveny důvody stavu podniku a analyzovat příčiny jeho vývoje.

Výpočet vlivů dílčích ukazatelů se nejčastěji provádí pomocí **metody rozkladu podle logaritmů indexů analytických ukazatelů**, tzv. logaritmická metoda, za předpokladu, že mezi ukazateli existují multiplikativní vazby a ukazatel nemá zápornou či nulovou hodnotu. Nejznámějším pyramidovým rozkladem je rozklad rentability vlastního kapitálu, který je označován jako Du Pontův diagram. (Sedláček, 2007; Synek a kol., 2011)

2.6.10.9 Hodnocení ekonomické efektivnosti investice

Hodnocení ekonomické efektivnosti investice bude součástí vypracovaného podnikatelského plánu. Společně s finanční analýzou je hlavním zdrojem informací pro rozhodování o přijetí či zamítnutí investičního projektu, kterým je založení společnosti. V našem

případně tedy půjde o to vyhodnotit, zda má pro podnikatele smysl společnost zakládat či nikoliv. Pro vyhodnocení projektů využíváme obvykle dva typy metod: **metody statistické** a **metody dynamické**. Dynamické metody, na rozdíl od těch statických, pracují s faktorem času, tudíž respektují skutečnost, která předpokládá, že peněžní částka získaná dnes má větší hodnotu, než stejná peněžní částka získaná v budoucnu.

Pro účely práce byly vybrány následující ukazatele hodnocení efektivnosti projektu.

▪ **Doba návratnosti**

Definuje období, za které příjmy plynoucí z investice přinesou hodnotu, jež se rovná původním nákladům na investici. To znamená, že za tuto dobu se vrátí investorovi (podnikateli) finance, které vložil do projektu. Ukazatel vychází z peněžních toků projektu po dobu jeho životnosti. Předností ukazatele je jeho jednoduchost a srozumitelnost. Nevýhodou je, že nerespektuje faktor času.

Pokud je potřeba ve výpočtu zohlednit časovou hodnotu peněz, můžeme ukazatel modifikovat diskontováním. Pro přepočítání budoucích peněžních toků na současnou hodnotu se použije diskontní faktor:

$$\text{Diskontní faktor} = \frac{1}{(1+r)^t}$$

r – diskontní faktor
t – rok, pro který je
počítána diskontována
hodnota

▪ **Čistá současná hodnota (NPV – Net Present Value)**

Představuje rozdíl mezi současnou hodnotou budoucích příjmů plynoucích z projektu a současnou hodnotou všech výdajů projektu. Je-li NPV kladné, můžeme projekt přijmout, jelikož zvyšuje hodnotu podniku. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je projekt z ekonomického hlediska výnosnější. NPV je mnohými považována za základní kritérium pro rozhodování o přijetí nebo zamítnutí projektu.

Počítá se dle vzorce:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - KV$$

NPV – net present value (čistá současná hodnota)

n – doba, za kterou počítáme čistou současnou hodnotu

t – období 1 až n

CF – budoucí hodnota cash-flow

r – diskontní sazba, úroková míra, požadovaná výnosnost

KV – kapitálové výdaje projektu

Kapitálové výdaje mohou představovat jen počáteční výdaje spojené se zahájením činnosti nebo výdaje po celou dobu provozování činnosti. V této práci bude počítáno pouze s počáteční investicí na zahájení podnikání.

▪ Vnitřní výnosové procento (IRR – Internal Rate of Return)

Označováno jako vnitřní míra výnosnosti určuje předpokládanou výnosnost, jež projekt poskytne během svého života. Ukazatel je založen na koncepci současné hodnoty. Matematicky vyjádřeno, IRR se rovná diskontní sazbě, tj. požadované výnosnosti projektu (r), při které je NPV rovno 0, tj.:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - KV = 0$$

Stanovení IRR je obtížnější než vypočítání NPV. Výpočet je prováděn buď pomocí počítačového programu, nebo metodou pokusů a omylů, kdy opakovaně počítáme hodnotu NPV při různých hodnotách diskontní sazby (r) do doby, než se NPV bude rovnat 0. Jestliže je $IRR > r$, podnik by měl daný projekt realizovat. Čím vyšší je IRR, tím je projekt výnosnější.

Pro určení ekonomické efektivnosti projektu můžeme taktéž použít ukazatele rentability (viz 2.6.10.7). Ukazatele rentability řadíme mezi statické metody, přesto patří mezi oblíbené a často používané. (Fotr, Souček, 2011; Synek a kol., 2011)

2.6.11 Analýza rizik

Součástí podnikatelského plánu by měla být i analýza rizik. Rizika mohou mít nepříznivý dopad na efektivní provoz podniku, proto je žádoucí potenciální rizika definovat a následně analyzovat. Analýza nám umožní připravit opatření, která bude potřeba realizovat v případě uskutečnění rizikové situace. Současně můžeme dospět k návrhu preventivních opatření, jejichž cílem bude rizika eliminovat nebo snížit. Pro potenciálního investora je tato část zárukou toho, že podnikatel si je rizik vědom a je připraven jim čelit. (Veber, Srpová a kol., 2012)

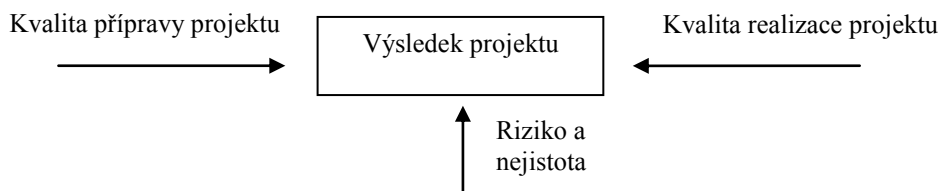
2.6.12 Přílohy

Obsahem příloh by měla být dokumentace, jejíž uvedení v podnikatelském plánu by působilo rušivým či odrazujícím dojmem. Touto dokumentací se myslí životopisy zakladatelů, výkresy výrobků, výsledky průzkumů, finanční výkazy aj. (Fotr, Souček, 2005)

2.7 Riziko a jeho analýza

Významný vliv na rozhodování o zahájení podnikatelské činnosti mají rizika, která jsou s daným rozhodnutím spojena. Z tohoto důvodu musí být analýza rizika součástí každého podnikatelského plánu. Je to rovněž proto, že na počátku fungování je podnik náchylnější na negativní projevy rizika, přičemž jejich dopad může mít na efektivní provoz podniku fatální následky. Poznaná rizika umožní podnikateli připravit se na nepříznivé situace a nepochybně zvyšují pravděpodobnost úspěchu podnikatelského záměru. Jsou totiž jedním ze tří faktorů působících na jeho výsledek.

Obr. 2.3 Faktory působící na výsledek projektu



Zdroj: Fotr, Hnilica (2014, s. 14)

Riziko obecně definují Fotr a Hnilica (2014), jako možnost vzniku nezdaru, výskytu události, jejíž charakter znemožní či ohrozí dosažení stanovených cílů, existence variability výsledků nebo odchylek od plánovaných výsledků.

Široká veřejnost si pojem rizika spojuje zejména s jeho negativní stránkou. Pravdu mají v případě, kdy mluví tzv. o **riziku čistém**, které má skutečně jen negativní stránku. Smejkal a Rais (2013) i Fotr a Hnilica (2014) se však shodují v tom, že v hospodářské praxi převažují rizika, která mají negativní i pozitivní stránku. Tato rizika jsou označována jako **rizika podnikatelská**. Znamená to, že dosažené výsledky podnikatelské činnosti mohou mít pozitivní (žádoucí) nebo negativní (nežádoucí) odchylku od předpokládaných výsledků.

2.7.1 Klasifikace rizik

Již bylo uvedeno, že je rozeznáváno riziko čisté a riziko podnikatelské. Nicméně rizika mohou být dále členěna z více hledisek, např. Fotr a Souček (2011) uvádí riziko systematické, nesystematické, vnitřní, vnější, primární, sekundární, aj.

Dále se mohou rizika podle stejného autora členit na základě jejich věcného hlediska (technická, výrobní, tržní, ekonomická, kreditní aj.), avšak pro podnik je stěžejní stanovit, zda je riziko ovlivnitelné či nikoliv. V případě rozpoznání **ovlivnitelného rizika** může totiž podnik provést opatření, kterými riziko buď eliminuje, nebo sníží. Pokud by se však jednalo o **riziko neovlivnitelné**, podnik by nemohl jakýmkoliv způsobem reagovat na jeho příčiny s cílem eliminace nebo snížení. Podniku by zbývalo připravit se pouze na jeho důsledky, kupříkladu vypracováním krizových plánů.

Rovněž není natolik důležité rizika správně rozřadit do kategorií. Podstatné je rizika identifikovat a důkladně popsat, poněvadž pouze tehdy mohou být náležitě změřena, ohodnocena a posléze řízena.

2.7.2 Analýza rizika

Odborná literatura není úplně jednotná v otázce jednotlivých fází analýzy rizika. Někteří autoři uvádí, že analýza je pouze prosté měření rizika, jiné (The Institute of Risk Management, 2002) vidí analýzu rizika jako trojfázový proces zahrnující identifikaci, popis a ohodnocení rizika. Následující část práce vychází z publikace Fotr a Hnilica (2014), kteří vnímají proces analýzy jako proces se čtyřmi fázemi. Fáze budou popsány na následujících řádcích.

2.7.2.1 Identifikace rizika

Jádrem této fáze je důkladné uvážení všech možných jevů a událostí, které mohou negativně nebo pozitivně ovlivnit výsledky našeho podnikání. Cílem je dojít k vyčerpávajícímu seznamu těchto jevů a událostí.

Pro provedení identifikace může být aplikováno množství nástrojů a informačních zdrojů. Mezi nejpoužívanější patří kontrolní seznamy, tj. katalogy rizik, pohovory s experty a skupinové diskuze (brainstormingy), nástroje analýzy podnikatelského prostředí (SWOT, PESTLE), myšlenkové mapy, kauzální analýzu, audity či osobní zkušenosti. (Fotr, Hnilica, 2014)

Fáze identifikace je fází stěžejní, neboť navazující kroky pracují pouze s faktory a jevy, které byly v této fázi identifikovány.

2.7.2.2 Stanovení významnosti rizik

Bylo by časově a finančně náročné pracovat se všemi riziky identifikovanými v předcházející fázi. Proto se nejprve stanoví jejich významnost a v dalších fázích se pracuje jen s těmi nejvýznamnějšími. Pro stanovení významnosti jsou užívány zpravidla dvě metody – analýza citlivosti a expertní ohodnocení.

▪ Analýza citlivosti

Je použitelná za předpokladu, že může být modelována závislost finančních kritérií podniku na faktorech rizika či jiných ovlivňujících jevů. Zjišťuje se tedy, jak změna rizikového faktorů působí na finanční kritérium, které je tímto rizikovým faktorem ovlivněno. Nejvýznamnějšími rizikovými faktory jsou pak ty faktory, na jejichž stejné relativní změny jsou finanční kritéria nejcitlivější. Změny rizikových faktorů mohou mít podobu scénářů nebo odchylek od plánovaných (nepravděpodobnějších) hodnot (nejčastěji se uvádí $\pm 10\%$).

Existují dvě formy analýzy citlivosti. **Jednofaktorová analýza**, při které je provedena změna jednoho rizikového faktoru, zatímco ostatní faktory zůstávají nezměněny, a **vícefaktorová analýza**, která pracuje se změnami více rizikových faktorů najednou. Respektuje tak možnou závislost mezi jednotlivými rizikovými faktory. (Fotr, Hnilica, 2014; risk-management.cz)

Analýza může být využita nejen ve finanční oblasti, ale také ve výrobě, kdy dochází k tvorbě produktu z většího počtu materiálů, přičemž je zkoumáno, jak jednotlivé materiály či jejich použitý objem ovlivňují kvalitu výsledného produktu.

▪ Expertní hodnocení

Pro potřeby expertního hodnocení se využívá **matice hodnocení rizik**. Expertní hodnocení do matic zapisují experti a odborníci s potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Podstatou této metody je ohodnotit významnost rizikových faktorů z hlediska pravděpodobného výskytu a z hlediska míry negativního dopadu na projekt, přičemž čím vyšší je pravděpodobnost výskytu a čím vyšší je míra dopadu, tím je rizikový faktor významnější.

Hodnocení faktorů může mít podobu kvalitativní nebo semikvantitativní. U kvalitativního hodnocení nestanovujeme významnost v číselné podobě, nýbrž v podobě kvalitativní stupnice.

K číselnému vyjádření významnosti rizik lze dospět při použití matice ve formě semikvantitativního hodnocení. (Fotr, Hnilica, 2014; risk-management.cz)

2.7.2.3 Měření rizika

Číselné vyjádření velikosti rizika specifické podnikatelské aktivity je nazýváno měření rizika. Takto stanovené riziko může být vztáhnuto pouze ke kritériu, které má kvantitativní charakter, tj. zachycuje číselné výsledky podnikatelské aktivity (tržby, zisk, rentabilita apod.). Dále je potřeba znát pravděpodobnostní rozdělení kritéria, k němuž se riziko stanovuje.

Pro číselné vyjádření velikosti rizika můžeme podle Fotr a Hnilica (2014) použít:

- pravděpodobnost toho, že nebude dosažena nebo naopak bude překročena určitá hodnota kritéria,
- charakteristiky variability (rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient) nebo
- hodnoty sledovaného kritéria, jež nebudou dosaženy nebo naopak budou překročeny s předem stanovenou pravděpodobností.

Velikost rizika smí být vyjádřena také pomocí kvalitativních charakteristik, a to zejména za předpokladu, že nelze kvantitativně vyjádřit kritérium nebo neznáme jeho rozdělení pravděpodobnosti. Pro tyto účely používáme kvalitativní stupnice. (Fotr, Hnilica, 2014)

Pro stanovení velikosti rizika můžeme použít různé nástroje. Za předpokladu malého počtu možných scénářů vývoje lze použít nástroj stanovení kritických bodů, rozhodovací matice či pravděpodobnostní stromy. V případě velkého počtu scénářů je potřeba použít sofistikovanější nástroje – např. simulace Monte Carlo. (Fotr, Souček, 2011; risk-management.cz)

2.7.2.4 Hodnocení rizika

Poté, co je riziko identifikováno, stanovena jeho významnost a změřeno, je přistoupeno k fázi hodnocení rizika, která je výchozím bodem pro rozhodování o přijetí či nepřijetí analyzovaného projektu.

Hodnocení rizika vede k závěru o celkové přijatelnosti nebo nepřijatelnosti rizika. Pokud je vyhodnoceno, že je riziko **přijatelné**, tzn. podnik je připraven se vypořádat s případnými negativní dopady, není nezbytné plánovat protiriziková opatření (pouze v případě, že by protiopatření nebyla nákladná a vedla ke značnému snížení rizika). V opačném případě, kdy je

posouzeno riziko za **nepřijatelná**, přistupuje se ke strategiím, jimiž se riziko sníží nebo se riziku vyhne podnik úplně (odstoupením od projektu). (Fotr, Souček, 2011)

Po provedené analýze rizika a vyhodnocení jeho vlivů se může přistoupit k naplňování protirizikových opatření. Tímto však proces nekončí. Celý, výše popsáný proces, je procesem cyklickým, tedy opakujícím se. Je v zájmu každé podnikatelské jednotky průběžně rizika monitorovat, vyhodnocovat a následně přizpůsobovat svou činnost zjištěným výsledkům.

2.8 Postup zpracování praktické části práce

Výše uvedená teoretická východiska slouží jako podklad pro zpracování praktické části práce. Prvním krokem bude zpracování podnikatelského plánu ve struktuře, která je uvedena v teoretické části.

Nejprve tedy bude provedena analýza prostředí. Pro analýzu makroprostředí bude použita analýza PESTLE, mikroprostředí podniku pak bude analyzováno prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Výstupy obou analýz budou použity jako vstupy pro následnou SWOT analýzu.

V dalším kroku bude provedeno porovnání právních forem společností, jež bude sloužit jako základ pro rozhodnutí o formě podnikání založené společnosti. Pro jednotlivé právní formy budou nejprve stanoveny jejich výhody a nevýhody. Potom dojde k odpočtu nevýhod od výhod, přičemž společnost bude mít takovou právní formu, která získá nejvíce kladných bodů.

Poté bude popsána podnikatelská příležitost, kterou je mezera na trhu. Předpokládá se, že na trhu existuje jen malé množství firem, které poskytují poradenské služby z oblasti podnikové diagnostiky za přijatelné ceny drobným podnikatelům a malým výrobním podnikům. Na popis podnikatelské příležitosti bude navazovat charakteristika společnosti a zároveň se stanoví její cíle.

Následně bude popsána organizace řízení a charakteristika klíčových osob. Posléze bude zpracován obchodní plán, marketingová strategie a finanční plán. Pro zpracování finančního plánu bude za pomoci funkcí v programu Microsoft Excel vytvořen výpočetní aparát, ve kterém lze jednoduše a dle potřeby stanovit a měnit vstupy s okamžitou odezvou na výstupu. Tímto způsobem lze poměrně snadno vytvořit scénáře možného vývoje společnosti.

Praktická část práce bude pokračovat identifikací rizik. Po identifikaci bude nejprve zkoumán jejich vliv na hospodářské výsledky společnosti a nato budou vypracovány návrhy pro jejich eliminaci nebo snížení.

Na tuto část naváže popis postupu implementace projektového řešení založení uvažované společnosti, který představuje závěrečnou část praktické části diplomové práce.

3 APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU A METOD ŘEŠENÍ V RÁMCI ZPRACOVÁNÍ PŘEDMĚTNÉHO PROJEKTU

Obsahem následující části bude vypracovaný podnikatelský plán poradenské společnosti zaměřené na podnikovou diagnostiku.

3.1 Titulní strana

Logo společnosti:



Obr. 3.1 Logo společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Název společnosti:	JP Consulting s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	poradenská a konzultační činnost
Sídlo:	Sládkova 372/8, Moravská Ostrava, 702 00
Vlastníci:	Bc. Pavel Jankulár Ing. Martin Jankulár
Jednatelé:	Bc. Pavel Jankulár Ing. Martin Jankulár
Webové stránky:	www.jp-consulting.cz
Telefon:	+420 737 001 543, + 420 737 002 543
Email:	info@jp-consulting.cz

3.2 Exekutivní souhrn

Podnikatelský plán je zpracován pro společnost JP Consulting, s.r.o. Předmětem její činnosti je poskytování poradenských služeb v oblasti podnikové diagnostiky.

Společnost bude založena Bc. Pavlem Jankulárem a Ing. Martinem Jankulárem. Výše základního kapitálu je společenskou smlouvou stanovena na 300 000 Kč. Společnost dále pro své financování použije bankovní úvěr ve výši 300 000 Kč. Kromě společníků bude ve společnosti ihned po zahájení činnosti zaměstnán také asistent.

Společnost bude své služby poskytovat drobným podnikatelům a malým podnikům výrobního charakteru. Podnikatelská příležitost vychází z předpokladu, že tyto subjekty neprovádí podobnou činnost v rámci své organizace nebo si nemohou z finančních důvodů dovolit na tyto činnosti najmout společnosti, které již na trhu existují. Předpoklad byl následně v rámci jednoduchého průzkumu potvrzen. Z geografického hlediska bude společnost své služby nabízet subjektům v Moravskoslezském kraji. Bylo zjištěno, že na tomto trhu působí minimálně 132 874 potenciálních zákazníků.

Konkurence na trhu je poměrně vysoká, avšak JP Consulting, s.r.o. se bude odlišovat svou specializací na drobné podnikatele a malé podniky, přičemž bude své služby nabízet za cenově přijatelnějších podmínek. Odlišit se chce rovněž svým individuálním a proklientským přístupem.

V rámci finančního plánu bylo pracováno se třemi variantami vývoje tržeb. Při vyplnění realistického odhadu vývoje tržeb by společnost dosáhla prvního zisku ve třetím roce podnikání, a to ve výši 120 103 Kč. V pátém roce by pak zisk činil 409 167 Kč.

Pro zhodnocení investice po pěti letech byly použity ukazatele ROI, ROE, ROS, NPV, diskontovaná doba návratnosti a IRR. Ukazatele ROE a ROS dosáhnou v 5. roce činnosti hodnot 57,7%, respektive 25,6%, což je více než je oborový průměr. Ukazatel ROI bude po pěti letech na úrovni 13,6%, tudíž je investice výnosnější, než termínované vklady a některé investiční fondy. I když NPV vyšla pro horizont 5 let záporná, její kladné hodnoty by bylo dosaženo po 8 letech činnosti. Diskontovaná doba návratnosti by za předpokladu realistické varianty vývoje tržeb byla 4 roky a 340 dní. Vnitřní výnosové procento (IRR) vyšlo na úrovni 0,0625, je tedy vyšší než je podniková diskontní míra. Výsledné hodnoty jsou uspokojivé a podporují investici do tohoto podnikatelského záměru.

3.3 Analýza prostředí

3.3.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je vnější okolí podniku, které na něj působí bez možnosti jeho zpětného ovlivnění. Pro jeho zkoumání bude aplikována **analýza PESTLE**.

3.3.1.1 Politické faktory

Mezi politické faktory mající největší vliv na podnikání nově založeného podniku patří celková politická stabilita země a kraje, úroveň a vývoj sazby daně z příjmu právnických osob, DPH a odvodů sociálního a zdravotního pojištění a politiky na podporu malého a středního podnikání na úrovni ČR a kraje.

Politickou stabilitu země i kraje lze označit za **relativně stabilní**. Neočekává se změna politického systému ani vlastnických práv. Nicméně v ČR se poměrně často střídají vlády s různými volebními programy, což vede k častým změnám legislativy, jež nutí podnikatele vynakládat úsilí, čas a náklady na sledování těchto změn.

Sazba daně z příjmu právnických osob je od roku 2010 stabilní na **úrovni 19%**. V budoucnu se neočekává změna její výše. Případné zvýšení sazby daně by mělo negativní vliv na hospodaření podniku, a naopak snížení sazby by mělo vliv pozitivní.

Od 1. 1. 2015 existují v ČR tři **sazby DPH**. Jedna sazba základní ve výši 21% a dvě sazby snížené ve výši 15% a 10%. Základní sazba je na úrovni průměru EU (20,925%).

Již na začátku podnikání bude mít společnost tři zaměstnance – dva společníci a asistent. Povinností zaměstnavatele je odvádět za své zaměstnance **sociální a zdravotní pojištění**, které se promítá do jeho mzdových nákladů. Zaměstnavatel odvádí na sociální pojištění 25% a na zdravotní pojištění 9% z hrubé mzdy zaměstnance. Celkem tudíž zaměstnavatel odvádí 34% z hrubé mzdy zaměstnance měsíčně. V následujících letech se neočekávají změny těchto sazeb.

V roce 2012 představilo Ministerstvo průmyslu a obchodu **koncepti podpory malých a středních podnikatelů na období 2014 – 2020**. Globálním cílem této koncepce je posilování konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti malých a středních podnikatelů. Toho chce docílit zkvalitněním podnikatelského prostředí, rozvojem inovačního potenciálu, znalostí a vzdělávání, internacionalizací a snižováním energetické náročnosti podnikání. Jakákoliv podpora

má pozitivní efekt jak na založenou společnost, tak na ostatní podnikatelské subjekty, jež jsou v podstatě zákazníky založené společnosti.

Taktéž Moravskoslezský kraj přispívá k rozvoji malého a středního podnikání na svém území. Činí tak zejména skrz **regionální operační program**, jehož prostřednictvím lze čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů EU. Program je zaměřen na modernizaci veřejné dopravy, podporu infrastruktury, služeb cestovního ruchu a zlepšování životních podmínek obyvatelstva. Dále v rámci **programu REVIT** mohou začínající podnikatelé získat zvýhodněný úvěr k financování svého podnikání. Úvěr může být poskytnut až do výše 10 mil. Kč pro malé podnikatele. Začínající podnikatelé mohou získat provozní úvěr až ve výši 1 mil. Kč s pevnou úrokovou sazbou 3%. Úvěry poskytuje Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.

(www.businessinfo.cz)

3.3.1.2 Ekonomické faktory

Moravskoslezský kraj je dle počtu obyvatel třetím největším krajem v ČR s druhou nejvyšší hustotou zalidnění. Pro přehledný popis jeho ekonomické situace je využita tabulka 3.1 s vybranými **makroekonomickými ukazateli**.

Tab. 3.1 Makroekonomické ukazatele Moravskoslezského kraje

Ukazatel/Rok	2010	2011	2012	2013	2014
HDP (mil. Kč)	387 858	405 476	408 612	398 954	-
Míra registrované nezaměstnanosti (%)	9,05	8,31	9,17	10,47	10,92
Inflace (%)*	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4
Kurz CZK/EUR*	25,29	24,586	25,143	25,974	27,533

Zdroj: Vlastní zpracování dle statistik www.czso.cz

*ukazatel popisuje stav ČR

Ukazatel HDP, popisující ekonomickou výkonnost kraje, po třech letech růstu, v roce 2013 klesl. To v kombinaci se zvyšující se nezaměstnaností značí nedobrou ekonomickou situaci v kraji. Inflace v ČR klesá a nedosahuje stanoveného cíle ČNB na úrovni 2%. Tohoto cíle má být dosaženo umělým navyšováním kurzu CZK/EUR, od kterého si ČNB navíc slibuje zvýšení exportu a potažmo i HDP země. Případný růst inflace se může projevit v růstu nákladů společnosti, zatímco vývoj měnového kurzu nebude mít přímý vliv na činnost založené společnosti, jelikož ta nebude působit na mezinárodním trhu.

Větší část Moravskoslezského kraje je jednou z nejdůležitějších průmyslových oblastí. Kraj je centrem hutní výroby a těžby černého uhlí celé ČR a to i přes to, že dochází k útlumu tohoto odvětví. Důležitou roli v kraji zastává také výroba a rozvod elektrické energie, plynu a vody, výroba dopravních prostředků a chemický a farmaceutický průmysl. V průmyslových odvětvích pracuje téměř třetina z celkového počtu 544,1 tis. zaměstnaných osob. Průměrná mzda v kraji činí 23 033 Kč, což je o více než 2000 Kč méně, než republikový průměr.

Na území Moravskoslezského kraje bylo k 31. 12. 2013 **registrovaných 248 500 podnikatelských subjektů**. Z toho bylo 198 462 fyzických osob a 50 038 osob právnických. Jejich následné dělení je uvedeno v tabulce 3.2. (www.czso.cz)

Tab. 3.2 Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců a převažující činnosti CZ-NACE

		Počet zaměstnanců					
		0*	1 až 9	10 až 49	50 až 249	250+	Celkem
A	Zemědělství, lesnictví a rybářství	7 886	586	129	25	-	8 626
B	Průmysl celkem	26 697	2 592	850	281	114	30 534
C	Stavebnictví	25 036	2 071	466	63	5	27 641
D	Velkoobchod, maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel	51 809	4 534	717	62	11	57 133
E	Doprava a skladování	4 761	934	171	44	14	5 924
F	Ubytování, stravování a pohostinství	9 931	2 107	198	11	1	12 248
G	Informační a komunikační činnosti	3 056	311	70	12	2	3 451
H	Peněžnictví a pojišťovnictví	13 835	397	18	1	-	14 251
I	Činnosti v oblasti nemovitostí	10 320	894	64	12	2	11 292
J	Profesní, vědecké a technické činnosti	27 342	2 127	199	22	4	29 694
K	Administrativní a podpůrné činnosti	3 510	370	104	55	21	4 060
L	Veřejná správa a obrana	483	132	155	31	19	820
M	Vzdělávání	3 106	318	577	220	3	4 224
N	Zdravotní a sociální péče	1 210	2 032	145	79	27	3 493
O	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	5 472	299	67	27	2	5 867
P	Ostatní činnosti	-	-	-	-	-	29 242

*Včetně subjektů, jež počet zaměstnanců neuvedli

Zdroj: Vlastní zpracování dle statistik www.czso.cz

Z tabulky může být odvozen potenciální trh pro založenou společnost. Společnost bude služby poskytovat drobným podnikatelům a malým podnikům převážně výrobního charakteru v Moravskoslezském kraji, tzn. podnikům s počtem zaměstnanců 0 – 49 spadajících do kategorie B – F. Potenciální trh je tudíž tvořen **132 874 registrovanými subjekty**.

V budoucnu se očekává růst tohoto trhu, neboť jak je vidno v tabulce 3.3, vyjma roku 2012, kdy došlo k poklesu, registrovaný počet subjektů roste.

Tab. 3.3 Počet registrovaných subjektů v Moravskoslezském kraji v letech 2009 - 2014

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Registrované subjekty	241 103	245 210	248 824	244 750	248 500	250 028

Zdroj: Vlastní zpracování dle statistik www.czso.cz

Je navíc nutné podotknout, že celkový počet subjektů tvořících trh potenciálních zákazníků může být vyšší, neboť část podniků je registrovaná v jiných krajích (především v Praze), ačkoli působí v kraji Moravskoslezském. Tyto subjekty nejsou ve statistice zohledněny.

Z hlediska dostupnosti cizích zdrojů pro financování založení podniku a možného oživení ekonomiky je užitečné sledovat **vývoj úrokových sazeb**. Z tabulky 3.4 je patrné, že úrokové sazby jsou od roku 2012 na historických minimech, tudíž by mělo docházet k ožívování ekonomiky a současně by měly být úvěry oproti minulosti dostupnější a levnější.

Tab. 3.4 Výše úrokových sazeb stanovených ČNB v letech 2010 - 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
2T repo sazba (%)	0,75	0,75	0,05	0,05	0,05
Diskontní sazba (%)	0,25	0,25	0,05	0,05	0,05
Lombardní sazba (%)	1,75	1,75	0,25	0,25	0,25

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů www.cnb.cz

Od roku 2012 nedošlo ke změně výše úrokových sazeb a ani v následujících letech se neočekává jejich změna.

3.3.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory nemají přímý vliv na podnikání JP Consulting, s.r.o. Demografický vývoj populace, nákupní chování a životní úroveň obyvatel, vývoj mezd a nezaměstnanosti a kriminalita jsou z hlediska přímého vlivu na založenou společnost nepodstatné, neboť zákazníci společnosti nejsou běžní obyvatelé. Nicméně tyto faktory mohou mít na společnost vliv

v přenesené působnosti, poněvadž působí na její klienty, tím že ovlivňují především výši jejich tržeb.

Zvyšující se životní úroveň obyvatel, růst reálných mezd, optimální demografický vývoj a vzdělaná pracovní síla má pozitivní dopad na růst tržeb a případně zisků klientů společnosti JP Consulting, s.r.o., což se může pozitivně projevit v poptávce po jejích službách.

Faktorem, který může mít přímý vliv na založenou společnost je **korupce**. Podle Transparency International (2014) patří Česká Republika mezi země se silným korupčním klimatem a řadí se po bok Slovenska, Malajsie či Bahrajnu. Stejná agentura také uvádí, že 66% obyvatel ČR si myslí, že je země zkorumpovaná. Klientelismus a nepotismus jsou dva druhy korupce, které mohou negativně ovlivnit získávání zakázek a klientů v počátcích podnikatelské činnosti JP Consulting, s.r.o. Společníci totiž nedisponují potřebnými kontakty či blízkými vztahy s potenciálními klienty.

3.3.1.4 Technologické faktory

Poradenská společnost JP Consulting, s.r.o. nebude využívat žádné speciální technologie či zařízení. Pro svou činnost jí postačí standardní kancelářské vybavení a automobil.

Významné postavení bude mít v podnikání společnosti **internet**. Jeho prostřednictvím bude zajištěna webová prezentace podniku a částečně také komunikace se zákazníky. Webové stránky společnosti budou vytvořeny v souladu s nejnovějšími trendy a budou **optimalizovány pro snadné vyhledání**. Společnost bude mít svou prezentaci umístěnou také na internetových sociálních sítích (Facebook, LinkedIn), které mohou být v budoucnu použity k oslovení širšího okruhu zákazníků. Z výše uvedených důvodů bude pro společnost důležité mít kvalitní, rychlé a stabilní internetové připojení.

Pro svou činnost bude společnost využívat **výkonnou výpočetní techniku** a nejnovější **software**, jež usnadní a urychlí provádění výpočetních úkonů a analýz, které jsou jádrem produktů společnosti. V této oblasti je potřeba, aby společnost sledovala nejnovější trendy s cílem získat nejlepší dostupné produkty na trhu.

3.3.1.5 Legislativní faktory

Podnikatelská činnost je ovlivňována mnoha zákony a předpisy. Na krajské úrovni mohou mít vliv na podnikatelskou činnost i místní vyhlášky.

Mezi hlavní zákony upravující podnikání v ČR a mající největší vliv na podnikání JP Consulting, s.r.o. patří:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích s účinností od 1. 1. 2014,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a nařízení vlády o minimální mzdě,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.

Je nezbytné, aby jednatele společnosti sledovali vývoj a změny výše uvedených právních úprav, jelikož ovlivňují a stanovují podmínky výkonu podnikatelské činnosti.

3.3.1.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory nemají vliv na podnikatelskou činnost JP Consulting, s.r.o. Je tudíž neúčelné popisovat ekologické prostředí.

3.3.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředím se rozumí nejbližší okolí podniku, které může být do jisté míry podnikem ovlivněno. Analýza, jejíž nástrojem je **Porterův model pěti konkurenčních sil**, je zaměřena na odvětví, ve kterém bude nově založený podnik působit.

3.3.2.1 Stávající konkurence

V Ostravě, respektive v celém Moravskoslezském kraji, sídlí velký počet společností zaměřujících se na služby podnikového poradenství. Avšak mnoho z nich se specializuje na oblast podnikového vzdělávání, řízení lidských zdrojů nebo čerpání dotací z fondů EU, a tak nepředstavují pro nově vznikající společnost přímou konkurenci. Za hlavní konkurenty, jež se svou činností nejvíce podobají založené společnosti, byly určeny následující společnosti.

Prvním konkurentem je společnost **Compass Management Consulting, s.r.o.**, která poskytuje služby v oblasti tvorby podnikové strategie, analýzy trhu a zákaznické studie, analýzy a návrhu systému řízení, procesní analýzy, procesního řízení a procesního controllingu. Společnost se zaměřuje na subjekty z podnikatelského, municipálního a neziskového sektoru v rámci celé

ČR. Společnost **Inventio Consulting, s.r.o.** se sídlem v Ostravě a kanceláři v Praze a Žilině poskytuje služby v oblasti business process managementu, zvyšování produktivity, výkonnosti a ziskovosti a vzdělávání. Mezi její zákazníky se řadí průmyslové podniky zejména středního a velkého charakteru, finanční instituce a orgány státní správy. Dalším konkurentem je **MEDA Consulting – Mezihorák David**, jež je svou velikostí založené společnosti nejbližší. Specializuje se na provádění analýzy procesů, rizik, lidských zdrojů a nákladů, řízení a optimalizaci procesů a jejich podporu. Za konkurenty mohou být považovány také společnosti LOGICON Partner, s.r.o., DYNAMIC FUTURE, s.r.o. a Bénéficielle, s.r.o.

V tabulce 3.5 jsou zaznamenány zisky po zdanění, vlastní kapitál a ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) výše zmíněných konkurentů. Použita byla nejnovější veřejně dostupná data.

Tab. 3.5 Srovnání hlavních konkurentů JP Consulting, s.r.o.

	Compass Management Consulting, s.r.o.	Inventio Consulting, s.r.o.	LOGICON Partner, s.r.o.	DYNAMIC FUTURE, s.r.o.	Bénéficielle, s.r.o.
Rok	2013	2013	2010	2011	2011
Zisk po zdanění (tis. Kč)	540	-2 909	617	-219	-358
Vlastní kapitál (tis. Kč)	3 137	601	2 113	1 653	382
ROE (%)	17,21	-484,03	29,20	-13,25	-93,72

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.or.justice.cz/ias/ui/rejstrik

Lze říci, že **konkurence v odvětví je poměrně vysoká**. Působí zde mnoho firem, které se svým zaměřením podobají založené společnosti, avšak jak je vidno v tabulce 3.5, ne všechny jsou úspěšné. Přesto bude pro úspěch společnosti nezbytné nejprve vyvinout efektivní marketingové aktivity s cílem přilákat dostatečné množství zákazníků a poté poskytnout služby nejvyšší kvality v kombinaci s individuálním přístupem ke každému zákazníkovi. Nutno podotknout, že se žádná výše uvedená společnost nespecializuje jen na drobné podnikatele a malé podniky. Z toho může plynout konkurenční výhoda pro JP Consulting, s.r.o., která se bude zaměřovat právě na ně.

3.3.2.2 Potenciální konkurence

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví je dáno atraktivností odvětví a bariérami vstupu do odvětví.

V případě zvyšující se ziskovosti v odvětví se bude jeho atraktivita zvyšovat a tudíž i riziko vstupu nových konkurentů bude vyšší. V této fázi není snadné určit, zda odvětví, ve kterém bude společnost působit, setrvá ziskové, avšak předpokladem pro fungování společnosti je právě zisk. Pokud tedy bude společnost na trhu působit, bude to proto, že dosahuje zisku. Tento zisk zvýší atraktivitu odvětví, čímž se zvýší i riziko vstupu nových konkurentů do odvětví. Bariéry vstupu do odvětví jsou nízké, protože poskytování služeb zpravidla nevyžaduje velké kapitálové vstupní investice jako u výrobních podniků, což nepochybně přispívá k vyšší atraktivitě odvětví.

Potenciálními konkurenty jsou poradenské společnosti, které nabízí poradenské služby v oblasti podnikového vzdělávání, řízení lidských zdrojů, účetnictví, auditu či čerpání dotací z fondů EU, jelikož již jsou na trhu zaběhnuté a stačí jim pouze rozšířit nabídku svých služeb. Dalšími potenciálními konkurenty jsou poradenské společnosti, které své služby nabízí jen velkým a nadnárodním společnostem, neboť u nich nelze vyloučit, že se v budoucnu zaměří také na menší podnikatelské subjekty. Z výše uvedeného je zjevné, že **riziko vstupu nových konkurentů do odvětví je velké**.

3.3.2.3 Odběratelé

Odběratelé, nebo-li zákazníci JP Consulting, s.r.o. budou převážně drobní podnikatelé a malé podniky. **Vyjednávací síla odběratelů bude především v počátcích podnikání velká.** Je to dáno tím, že podnik bude usilovat o co největší přizpůsobení se zákazníkovi, aby dosáhl dobré pověsti. Za účelem získání potřebných zakázek a klientely, která zajistí fungování společnosti a potřebné reference, budou společníci při vyjednávání ochotni dříve ustoupit ze svých cenových nároků. Je nutné počítat s tím, že z počátku budou přijímány i zakázky s nulovou marží nebo s cenou pod úrovní nákladů. S přibývajícím časem, získanými referencemi a rozšiřující se stálou klientelou bude vliv odběratelů slábnout.

3.3.2.4 Dodavatelé

Mezi dodavatele JP Consulting, s.r.o. se řadí společnost New Wave Service s.r.o. poskytující virtuální sídlo, společnost pro tvorbu a správu webové stránky (tato společnost si nepřála být v práci jmenována, v práci bude užito fiktivní jméno IT Professional, s.r.o.), poskytovatel internetového připojení a poskytovatel mobilních služeb (v obou případech O2 Czech Republic, a.s.). Za dodavatele mohou být chápány rovněž instituce poskytující potřebnou pracovní sílu. Těmito institucemi jsou vysoké školy, úřad práce nebo personální agentury.

Na trhu existuje mnoho společností poskytujících virtuální sídla i společností zabývajících se tvorbou a správou webových stránek. Vyjednávací síla těchto společností tedy nebude téměř žádná. Ceny internetového připojení a mobilních služeb jsou pevně stanoveny a společnost na ně musí přistoupit. Vzhledem k velikosti nabídky na trhu se nepředpokládá, že dodavatelé kancelářských potřeb budou mít nějakou vyjednávací sílu. Celkově může být **vliv dodavatelů označen jako slabý**.

3.3.2.5 Substituty

Substitutem nabízených služeb společnosti JP Consulting, s.r.o. je především schopnost zákazníka provést si danou službu sám. Může se rozhodnout, že ve svém podniku vyčlení oddělení, jež se bude zabývat danou činností nebo se může sám vzdělat v této oblasti pomocí odborné literatury či vzdělávacích kurzů.

Vytvoření nového oddělení a najmutí nové a odborně vzdělané pracovní síly může být pro podnik nákladné a nemusí se vyplatit. Zaměstnanci mohou být zaujatí a je zde taktéž riziko toho, že nebudou mít dostatek odvahy říkat majiteli, že dělá něco špatně, poněvadž jsou jím placeni. Rovněž se nepředpokládá, že by drobný podnikatel měl dostatek nadšení a času učit se danou problematiku. Taktéž zde hrozí riziko, že podnikatel problematiku špatně pochopí a aplikuje. Hrozba substitutů tudíž **není velká**.

3.3.3 SWOT analýza

Analýza makroprostředí a mikroprostředí slouží jako podklad pro zpracování SWOT analýzy. V analýze se nejprve popíše silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby, jež budou na společnost působit. Následně bude jednotlivým faktorům přiřazena váha a poté budou bodově ohodnoceny.

Váhy budou přiřazeny v rozsahu 0,00 – 1,00, přičemž jejich součet musí být v každé kategorii roven 1. U silných a slabých stránek váha hodnotí jejich důležitost pro konkurenceschopnost podniku v oboru. U příležitostí a hrozeb se váhou hodnotí jejich důležitost pro úspěch v daném oboru obecně. Bodové hodnocení bude v rozsahu 1 – 5b., přičemž body označují stupeň vlivu na činnost založené společnosti (1b. – nejnižší vliv, 5b. – nejvyšší vliv). Vynásobením vah a bodů bude získáno **vážené hodnocení faktorů**.

3.3.3.1 Silné stránky

Mezi silné stránky se řadí nadšení a motivace zakladatelů, jejich vzdělání a poměrně vysoká výše vlastního kapitálu. Dále mezi silné stránky patří zaměření na specifický trh a nízké počáteční náklady na založení společnosti. Těch bude dosaženo i pomocí virtuální sídla namísto najímání skutečných prostor. Do silných stránek patří taktéž variabilita nabízených služeb, která může být ve spojení s individuálním přístupem ke klientům velmi silnou stránkou společnosti.

Tab. 3.6 Silné stránky JP Consulting, s.r.o.

Silné stránky (S)	Váha	Bodové ohodnocení	Hodnota
Nadšení a motivace zakladatelů	0,25	5	1,25
Vzdělání zakladatelů	0,1	4	0,4
Výše vlastního kapitálu	0,1	4	0,4
Zaměření na specifický trh	0,05	3	0,15
Nízké počáteční náklady	0,15	4	0,6
Variabilita nabízených služeb	0,15	4	0,6
Individuální přístup ke klientům	0,2	5	1
Součet	1		4,4

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.3.2 Slabé stránky

Za slabé stránky jsou považovány chybějící zkušenosti zakladatelů s podnikáním a řízením podniku. Společnost dále nedisponuje žádnými kontakty, které by jí usnadnily orientaci na trhu a také nemá žádnou reputaci či reference. Za slabou stránku může být považováno i to, že společnost doposud nemá uzavřené žádné smlouvy s klienty. Přítěží může být i bankovní úvěr pořízený na začátku podnikatelské činnosti.

Tab. 3.7 Slabé stránky JP Consulting, s.r.o.

Slabé stránky (W)	Váha	Bodové ohodnocení	Hodnota
Žádné zkušenosti s podnikáním	0,25	5	1,25
Nedostatek zkušeností s řízením podniku	0,2	5	1
Žádný kontakt s trhem	0,2	4	0,8
Chybějící reference a reputace	0,15	4	0,6
Žádné smlouvy s klienty	0,1	3	0,3
Úvěr	0,1	3	0,3
Součet	1		4,25

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.3.3 Příležitosti

Za příležitost byly identifikovány možnosti získání levného úvěru v rámci programu REVIT či získání dotace v rámci regionálního operačního programu kraje. Další příležitostí může být navázání spolupráce s vysokými školami v kraji. Školy mohou sloužit jako reference založené společnosti, na oplátku může společnost využít studenty škol pro práci na zakázkách. Jako příležitost se jeví také proniknutí na nové trhy. Společnost může rozšířit svoji působnost na území sousedních krajů, služby může nabízet i větším podnikům nebo se může zaměřit na podniky nabízející služby. S takovým rozšířením se však počítá pouze za předpokladu, že společnost bude generovat stabilní zisk a bude mít významný podíl na prvotním trhu.

Tab. 3.8 Příležitosti JP Consulting, s.r.o.

Příležitosti (O)	Váha	Bodové ohodnocení	Hodnota
Získání úvěru v rámci REVIT	0,35	5	1,75
Získání dotace v rámci OP	0,35	5	1,75
Navázání spolupráce s VŠ	0,2	3	0,6
Nové trhy	0,1	2	0,2
Součet	1		4,3

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.3.4 Hrozby

Největší hrozbou nově založené společnosti JP Consulting, s.r.o. je velká konkurence v odvětví a možný nezájem o její služby. Hrozbou je také neschopnost dokončení zakázky složitějšího charakteru nebo provedení zakázky v nevyhovující kvalitě, což by se negativně projevilo v možném získání dalších zakázek. Taktéž bude docházet k neustálému zvyšování

nároků na znalosti zakladatelů a zaměstnanců společnosti. V případě financování podnikání bankovním úvěrem se jeví neschopnost jeho splácení jako velká hrozba.

Tab. 3.9 Hrozby JP Consulting, s.r.o.

Hrozby (T)	Váha	Bodové ohodnocení	Hodnota
Konkurence v odvětví	0,25	5	1,25
Nezájem o služby společnosti	0,25	5	1,25
Neschopnost provést zakázku	0,15	4	0,6
Nekvalitní provedení zakázky	0,15	5	0,75
Zvyšování nároků na znalosti	0,1	4	0,4
Neschopnost splácení úvěru	0,1	3	0,3
Součet	1		4,55

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.3.5 SWOT matice

Na základě součtu vážených výsledků jednotlivých kategorií je sestavena SWOT matice.

Tab. 3.10 SWOT matice s vyhodnocením

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	SO strategie S = 4,4 O = 4,3 Celkem 8,7 b.	WO strategie W = 4,25 O = 4,3 Celkem 8,55 b.
Hrozby (T)	ST strategie S = 4,4 T = 4,55 Celkem 8,95 b.	WT strategie W = 4,25 T = 4,55 Celkem 8,80 b.

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší hodnoty je dosaženo spojením kategorií silných stránek společnosti a hrozeb, kterým je vystavena – strategie ST. Společnost se tudíž bude snažit využít svých silných stránek, aby odvrátila možné hrozby.

Společnost bude usilovat o to, aby se prostřednictvím úsilí, nadšení, znalostního potenciálu zakladatelů, variabilitou nabízených služeb a proklientským přístupem všech

zaměstnanců odlišovala od své konkurence, čímž si zajistí dostatek zakázek a vytvoří si reputaci úspěšného a zodpovědného partnera poskytujícího kvalitní služby.

Aby mohla společnost aplikovat tuto strategii, musí společníci a případně i ostatní zaměstnanci činit kroky pro zvýšení svého intelektuálního potenciálu. Toho mohou dosáhnout investicí do vzdělání v podobě různých seminářů, přednášek nebo kurzů. Rovněž mohou investovat své peníze a čas to studia odborné literatury. Jejich intelekt a znalosti budou zaručovat kvalitní provedení služeb s vysokou přidanou hodnotou, čímž se odliší od své konkurence a také zvýší odbyt po svých službách. V podstatě tím také sníží riziko nedokončení zakázky, která by byla nad jejich síly.

Aby se společnost odlišila od své konkurence bude nabízet variabilní spektrum služeb svým klientům. Mimo to bude poskytovat i množství přídavných, tzv. servisních služeb, jež budou zvyšovat spokojenost klientů. Více o těchto službách pojednává kapitola zabývající se popisem produktu společnosti.

3.4 Výběr právní formy podnikání

Pro rozhodnutí o právní formě podnikání byla vybrána srovnávací metoda, při které jsou nejprve pro jednotlivé právní formy vyjmenovány jejich výhody a nevýhody a následně je odečten počet nevýhod od počtu výhod.

Z tabulky 3.10 je patrné, že právní forma společnosti s ručením omezeným získala po odečtení nejvíce kladných bodů, proto bude nově založená společnost tohoto typu. Celý název společnosti bude **JP Consulting, s.r.o.**

Tab. 3.11 Výhody a nevýhody právních forem podnikání

Právní forma	Výhody	Nevýhody	Bodové hodnocení
Podnikání fyzické osoby (živnost)	Minimum formálních a právních povinností při založení	Riziko neomezeného ručení	7 - 6 = 1
	Není vyžadován počáteční kapitál	Finanční problémy se mohou přenést do rodiny podnikatele	
	Velmi nízké výlohy spojené se založením	Vysoké požadavky na znalosti podnikatele	
	Případné změny probíhají rychle	Starost o podnikání i administrativu	
	Samostatnost a volnost při výkonu činnosti	Omezený přístup k bankovním úvěrům	
	Lze zvolit daňovou evidenci nebo účetnictví	Placení sociálního a zdravotního pojištění ze zisku	
	Lze požádat o stanovení daně paušální částkou		
Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	Není nutný počáteční kapitál	Neomezené ručení společníků	3 - 4 = - 1
	Jednoduché vystoupení společníka ze společnosti	Riziko vzniku konfliktů při řízení	
	Dobry přístup k cizímu kapitálu	Minimálně dva společníci	
		Problém při zániku společníka	
Komanditní společnost (k.s.)	Nízký základní kapitál	Administrativně náročný vznik	4 - 4 = 0
	Neplatí zákaz konkurence	Neomezené ručení komplementářů	
	Zisk je dělen dle společenské smlouvy	Riziko vzniku konfliktů mezi komplementáři a komanditisty	
	Možná změna společnosti bez likvidace na v.o.s.	Změny smlouvy musí být odsouhlaseny komplementáři i komanditisty	
Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	Omezené ručení	Administrativní náročnost založení	7 - 3 = 4
	Pro většinu rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků	Méně důvěryhodná, než osobní obchodní společnost nebo akciová společnost	
	Možnost nepeněžitěho vkladu	Zisk zdaněn daní z příjmu fyzických osob a vyplacené podíly společníkům navíc srážkovou daní	
	Splatnost vkladu 5 let		
	Lze stanovit kontrolní orgán		
	Vyplacené podíly společníkům nepodléhají sociálnímu a zdravotnímu pojištění		
	Velmi nízký základní kapitál (1 Kč)		
Akciová společnost (a.s.)	Akcionáři neručí za závazky	Vysoké nároky na základní kapitál	3 - 3 = 0
	Dobře vnímaná obchodními partnery	Komplikovaná právní úprava	
	Dobry přístup ke kapitálu	Administrativně náročné založení	
Družstvo	Členové neručí za závazky	Zákaz konkurence pro členy představenstva a kontrolní komise	3 - 2 = 1
	Jednoduché přijetí a vystoupení členů	Vytváření nedělitelného fondu	
	Nízký základní kapitál		

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Popis podnikatelské příležitosti

Záměrem společnosti JP Consulting s.r.o. je poskytování poradenských služeb zaměřujících se na oblast podnikové diagnostiky.

V současném, ekonomicky dynamickém a turbulentním prostředí, se podniky ocitají pod tlakem, který je nutí, v zájmu zachování konkurenceschopnosti, neustále nacházet mezery na trhu, nabízet kvalitnější produkty, zvyšovat prodeje a zisky, snižovat náklady a starat se o svou image nejen v očích zákazníků, ale také v očích široké veřejnosti a zaměstnanců. Avšak mnoho drobných podnikatelů a malých podniků provádí svou činnost, aniž by při tom blíže zkoumalo svou ekonomiku, její stav a příčiny tohoto stavu. Nesledují finanční ukazatele, nemají zmapované své procesy, neřídí optimálně své zásoby a náklady, nesledují příčiny a důsledky poruch, nevyhodnocují výkonnost produkčních jednotek, neuvažují o důsledcích vlivu externích faktorů na chod společnosti apod. Tato situace je zpravidla způsobena jednak nedostatečnými finančními zdroji pro zřízení oddělení, které by mělo tyto činnosti na starost nebo pro využití služeb specializovaných společností, a jednak určitým nezájmem, nevědomostí nebo lhostejností samotného podnikatele tyto činnosti provádět.

V tomto spatřuje společnost JP Consulting s.r.o. svou příležitost. Zaměřit se chce na drobné podnikatele a malé podniky (0 – 49 zaměstnanců) převážně výrobní povahy. U těchto společností se předpokládá, že nedisponují dostatečnými finančními zdroji, aby si dokázaly provádět diagnostiku v rámci své organizace nebo využily služeb větších specializovaných společností.

V rámci práce byl proveden jednoduchý průzkum, kdy bylo osloveno 10 podniků, které svou charakteristikou spadají mezi potenciální zákazníky společnosti. Tyto podniky byly osloveny emailem, ve kterém měly odpovědět na to, zda si myslí, že by jim služby, které nabízí JP Consulting pomohly. Dále jestli by tyto služby využily a jakou částku by byly případně ochotny za tyto služby zaplatit. Odpovědělo 6 oslovených podniků, zároveň 5 z nich shledalo služby za užitečné a využilo by je. Žádný oslovený podnik však neuvedl částku, kterou by byl ochoten za služby zaplatit. Je tedy zřejmé, že příležitost na trhu existuje.

Následně bylo potřeba zjistit, co konkrétně si jednotlivé podniky od služeb společnosti slibují a v čem spatřují jejich užitek. Opětovně bylo osloveno 5 podniků, jež projevilo zájem. Ze vzájemné konverzace posléze vyplynulo, že podniky by služby využily především za účelem

zjištění jejich současné finanční situace, odhalení možných mezer či rezerv vyplývajících z neefektivnosti jednotlivých procesů a následného porovnání s konkurencí nebo s odvětvím. Všechny podniky uvedly, že by jim služby měly přinést především nákladovou úsporu.

Rovněž bylo zjištěno, že podnikatelé nejsou schopni nebo nemají čas zabývat se možnými nápravnými opatřeními a to i přesto, že ví o některých svých slabých místech. Často si také nepřipouští, jak velký pozitivní dopad může nápravné opatření mít, proto bude společnost usilovat o to, aby je o všech výhodách a pozitivních dopadech přesvědčila.

Je nezbytné uvést, že osloveným podnikům byla slíbena anonymita, proto nevystupují v práci svými obchodními jmény ani nejsou nikterak specifikováni.

3.6 Charakteristika podniku a jeho cílů

Předmětem podnikání JP Consulting, s.r.o. je poskytování poradenských a konzultačních služeb v souladu s živností volnou č. 60 přílohy živnostenského zákona.

3.6.1 Výše základního kapitálu a vlastnické vztahy

Společnost je založena dvěma společníky. Výše základního kapitálu je společenskou smlouvou stanovena na **300 000 Kč**. Prvním společníkem je Bc. Pavel Jankulár, jenž za vložený kapitál ve výši **120 000 Kč** získá **40%** podíl ve společnosti. Druhý společník je Ing. Martin Jankulár, který vkladem ve výši **180 000 Kč** získá **60%** podíl ve společnosti.

3.6.2 Sídlo společnosti

V zájmu co nejnižších nákladů bylo společníky rozhodnuto, že pro sídlo společnosti bude využito služeb společnosti New Wave Service s.r.o., která poskytne **virtuální sídlo**. Virtuální sídlo může být použito, jelikož produktem společnosti je služba, která může být prováděna distančně, nebo-li z domova. V zájmu přizpůsobení se klientovi se také předpokládá, že na schůzky s klientem se bude dojíždět do sídla jeho podniku nebo místa výroby. V případě potřeby se však může u společnosti New Wave Service s.r.o. pronajmout kancelářský prostor pro případná jednání s klientem. Pronájem je již zahrnut v ceně.

Cena virtuálního sídla je **470 Kč/měsíc**. Roční náklady tak činí **5 640 Kč**. Služba dále obsahuje správu poštovní schránky, možnost přeposlání poštovních zásilek elektronickou formou (naskenované) nebo jejich vyzvednutí osobně.

Virtuální sídlo bude na adrese **Sládkova 372/8, Moravská Ostrava, 702 00**. Jedná se o lukrativní místo v blízkosti centra města. Sídlu se nachází v nově zrekonstruované budově s dobrou dopravní přístupností, zvyšuje tak prestiž společnosti.

Obr. 3.2 Sídlu společnosti



Zdroj: www.google.cz/maps/

3.6.3 Produkt společnosti

Již několikrát bylo zmíněno, že produktem společnosti je služba. Konkrétně se pak jedná o službu nabízenou drobným podnikatelům a malým podnikům převážně výrobního charakteru.

Společnost bude nabízet tyto služby:

- finanční analýza – obsahuje:
 - a) horizontální a vertikální analýza finančních výkazů,
 - b) analýza ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti,
 - c) pyramidový rozklad vybraného ukazatele a zjištění vlivů dílčích ukazatelů na jeho hodnotu,
- analýza nákladů,
- optimalizace zásob,

- procesní mapování,
- analýza výkonnosti produkčních jednotek,
- analýza prostředí – obsahuje:
 - a) analýza vnitřního prostředí podniku,
 - b) analýza vnějšího prostředí podniku (makroprostředí a mikroprostředí),
 - c) SWOT analýza,
- vypracování návrhů na zlepšení situace.

Na schůzce jednatele s klientem bude domluven druh poskytnuté služby a její rozsah. Cena služeb bude projednána v rámci marketingového mixu.

Po provedení každé zakázky bude vypracována **komplexní závěrečná zpráva**, která bude obsahovat popis nápravného opatření a plán jeho implementace. Zpráva bude taktéž zahrnovat popis možných efektů a dopadů navrhovaného opatření na činnost a hospodářské výsledky společnosti klienta.

V průběhu činnosti podniku se taktéž očekává, že společnost naváže užitečné vztahy a získá důležité kontakty v podnicích, ve kterých poskytne své služby. Tyto vztahy a kontakty může společnost využít při zavádění zlepšených návrhů u nových klientů. Novým klientům může navrhnout změnit dodavatele či odběratele z řad svých bývalých klientů, může jim doporučit projektový tým, který bude mít na starost zavedení návrhů apod. JP Consulting, s.r.o. se přitom postará o veškerou komunikaci mezi zainteresovanými stranami a o administrativní stránku věci, čímž stoupne nejen v očích nových, ale také bývalých klientů.

Vlastníci společnosti již při zahájení činnosti disponují kontakty v bankovním sektoru, které jim usnadní získávání potřebných finančních zdrojů pro financování zlepšovacích návrhů u svých klientů.

Předpokládá se, že tyto podpůrné služby zvýší poptávku po službách společnosti, což se pozitivně projeví v jejích hospodářských výsledcích.

3.6.4 Technické a jiné vybavení společnosti

Aby mohla společnost provozovat svou činnost, musí disponovat vybavením, které jí to umožní. Vybavení společnosti je potřebné k zajištění dopravy ke klientovi, provádění analýz, administrativních činností, mobilní komunikace a komunikace na internetu.

Společnost bude potřebovat následující vybavení:

- automobil,
- notebook – 3 ks,
- externí úložiště – 3ks
- mobilní telefon – 3 ks,
- tiskárna se scannerem kopírkou – 1 ks,
- kancelářské potřeby,
- výpočetní a bezpečnostní software – 3 ks,
- webová stránka.

Vybavení, které je již ve vlastnictví jednatelů, bude využito k podnikání a nebude muset být pořízeno. Jednatelé vlastní 1 automobil, 2 notebooky a 2 mobilní telefony. Pořídit se musí 1 notebook, 3 externí úložiště, 1 mobilní telefon, tiskárna se scannerem a kopírkou, kancelářské potřeby, výpočetní a bezpečnostní software a webová stránka. Náklady spojené s vybavením společnosti budou projednány v části finanční plán.

3.6.5 Mise, vize a cíle společnosti

Misí, nebo-li posláním společnosti JP Consulting, s.r.o. je poskytovat poradenské služby nejvyšší kvality drobným podnikatelům a malým výrobním podnikům v Moravskoslezském kraji, jež jim napomohou zvýšit jejich potenciál a dosáhnout požadovaných výsledků.

Vizí společnosti JP Consulting, s.r.o. je stát se stabilní, spolehlivou a respektovanou společností poskytující široké spektrum kvalitních produktů na trhu poradenských služeb a být věrným partnerem v obchodních vztazích.

Cílem společníků v **dlouhodobém horizontu**, tj. 5 let, je vytvoření stabilní společnosti, která bude poskytovat vysoce kvalitní služby velkému počtu klientů. V témže období se očekává,

že se společníkům navrátí investované prostředky a zároveň bude společnost generovat stálé zisky.

Střednědobým cílem je zvýšení počtu zakázek oproti předcházejícímu období a nejpozději ve 3. roce podnikání vykázání zisku.

Cílem krátkodobým, tj. v 1. roce provozování činnosti je oslovení co nejširšího okruhu potenciálních zákazníků, následné získání dostatečného počtu zakázek pro zajištění provozu společnosti a jejich precizní provedení.

Cílům byly v tabulce 3.12 přiřazeny ukazatele, na jejichž základě bude hodnoceno jejich splnění či nesplnění.

Tab. 3.12 Cíle JP Consulting, s.r.o.

Časový horizont (počet let)	Ukazatel	Hodnota ukazatele
5	Počet zakázek	>90% potenciálů
	Diskontovaná doba úhrady	<5 let
	NPV	>0
	ROE	>15%
3	Počet zakázek	>70% potenciálů
	Zisk	>0
1	Počet zakázek	>50% potenciálů

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7 Organizace řízení a klíčové osobnosti

Společnost je založena dvěma společníky, kteří jsou zároveň jednateli a zaměstnanci. Oba dva mohou jednat za společnost samostatně a jsou držiteli živnostenského oprávnění. Níže je uvedena jejich charakteristika.

Bc. Pavel Jankulár

- V roce 2010 dokončil studium na SPŠ EI Ostrava.
- V roce 2013 dokončil bakalářské studium na EkF VŠB-TUO, obor Management.
- Od října 2012 do května 2015 pracoval jako Asistent správy pohledávek v GE Money Bank, a.s.
- Jednatel společnosti JP Consulting s.r.o. a její 40% vlastník.

- Náplň práce - akvizice nový klientů, jednání s klienty, průběžná komunikace s klienty, uzavírání smluv, zabezpečování chodu společnosti, provádění analýz, zpracování návrhů na zlepšení, starost o webovou stránku a profily na sociálních sítích.

Ing. Martin Jankulár

- V roce 2008 dokončil studium na Gymnáziu v Ostravě.
- V roce 2013 dokončil magisterské studium na EkF VŠB-TUO, obor Management.
- Jednoletá praxe v oblasti personální administrativy.
- Čtyřletá praxe na pozici specialisty a vedoucího pobočky v oboru bankovníctví.
- Jednatel společnosti JP Consulting s.r.o. a její 60% vlastník.
- Náplň práce - akvizice nový klientů, jednání s klienty, průběžná komunikace s klienty, uzavírání smluv, zabezpečování chodu společnosti, provádění analýz, zpracování návrhů na zlepšení, starost o ekonomiku společnosti, řešení personálních otázek, zajišťování marketingových činností.

Na počátku bude ve společnosti zaměstnán také **asistent**, který bude přímým podřízeným obou jednatelů. **Náplní práce** asistenta bude:

- akvizice nových klientů, domlouvání schůzek, příprava smluv,
- zajištění administrativních činností (vyřizování emailů, pošty a telefonických hovorů), zpracování podkladů pro analýzy,
- účast na jednání s klienty, vypracování zápisu z jednání.

Z náplně práce Asistenta vyplývají **požadavky** na tuto pozici:

- vysokoškolské vzdělání (nejlépe ekonomického či technického směru), případně student 4. – 5. ročníku,
- znalost českého a anglického jazyka (alespoň na úrovni B2),
- znalost produktů MS Office,
- analytické schopnosti, logické myšlení,

- schopnost psaní ucelených zpráv,
- zodpovědnost, flexibilita, profesionální vystupování, zodpovědnost, samostatnost,
- výhodou je zkušenost s prací v administrativní oblasti.

Společnost bude dále využívat služeb **externí účetní**, jež bude zpracovávat mzdy a starat se o všechny účetní a daňové povinnosti spojené s chodem podniku. Cena služby externí účetní je **3000 Kč/měsíc**.

3.8 Obchodní plán

Produktem JP Consulting, s.r.o. je služba a jako taková bude prováděna distančně, tj. z domova. Na začátku podnikání bude potřeba vyvinout **efektivní marketingové činnosti**, kterými se společnost dostane do podvědomí zákazníků, a které jí pomůžou získat první klienty. Zakázky budou získávány dvěma způsoby. Potenciální zákazník může vyjádřit svůj zájem sám pomocí webového formuláře, emailem či telefonicky. Druhým způsobem je **aktivní oslovování** vyhlédnutých potenciálních klientů pracovníky společnosti prostřednictvím emailu, telefonu nebo osobního kontaktu.

Jakmile je vyjádřen zájem klienta o služby společnosti, sjedná se **osobní schůzka** buď v sídle či výrobní části podniku klienta, nebo v pronajaté kanceláři. Pro dojíždění ke klientovi bude využit osobní automobil, který je již ve vlastnictví zakladatelů. Schůzky se zúčastní alespoň jeden jednatel a v případě potřeby asistent, který vypracuje zápis z jednání. Na schůzce bude dohodnut rozsah služeb, termín dokončení a předběžný odhad ceny. Po uzavření smlouvy budou všechny materiály potřebné pro zpracování analýz předány z rukou klienta jednatelem.

V průběhu zpracovávání zakázky se očekává, že bude potřeba několikrát navštívit výrobní místo klienta pro zjištění všech potřebných informací nebo jejich upřesnění. Klient bude pravidelně informován o stavu své zakázky a bude včas informován o konečné ceně a případné změně termínu splnění zakázky. Klient může průběh zakázky sledovat také prostřednictvím webové stránky, ve které mu bude po uzavření smlouvy sjednán vlastní účet. Informace o zakázce budou aktualizovány denně. Prostřednictvím tohoto účtu může klient hodnotit svou spokojenost se službou a přidat může i reference a doporučení.

Po vypracování zakázky se dohodne **závěrečná schůzka** s klientem. Dle jeho přání v jeho sídle anebo v pronajaté kanceláři. Na této schůzce bude klientovi prezentován průběh celé

zakázky, její výsledky a bude mu předána závěrečná zpráva obsahující navržený postup implementace nápravného opatření a jeho efekt na činnost a hospodářské výsledky společnosti.

3.9 Marketingová strategie

Prvním krokem je specifikování cílového trhu, na kterém bude společnost působit. Následně se vymezí tržní pozice poskytovaných služeb a nakonec bude rozhodnuto o podobě marketingového mixu.

3.9.1 Výběr cílového trhu

Výběru trhu předchází segmentace. První segmentací je **segmentace geografická**. Společnost JP Consulting, s.r.o. bude působit v Moravskoslezském kraji. Je to dáno zejména původem a bydlištěm obou jednatelů a také jejich schopností dojíždět k zákazníkům pouze v rámci daného kraje. Své zákazníky dále segmentuje podle jejich velikosti, která je dána **počtem zaměstnanců**. Služby budou nabízeny podnikům s počtem zaměstnanců 0 – 49. Poslední segmentace je provedena v závislosti na **charakteru výroby** zákazníků. Služby budou poskytovány především podnikům výrobního charakteru produkujících hmotné produkty. Již v části 3.3.1.2. bylo odvozeno, že na takovém trhu působí **132 874** potenciálních zákazníků.

Je obtížné odhadnout potenciál takového trhu, neboť neexistují veřejně dostupná data, která by ho uváděla. Nicméně dle nejnovějších statistik Českého statistického úřadu vyplývá, že trh poradenských služeb v oblasti managementu (management consultancy activities), kam můžeme JP Consulting, s.r.o. zařadit, generoval v roce 2012 na území ČR tržby ve výši **33 491 mil. Kč**. To je kupříkladu více, než generoval trh právních služeb (30 201 mil. Kč), ale méně než trh účetnických a auditorských služeb a daňového poradenství (41 179 mil. Kč). Přesto lze potenciál trhu označit za značný.

3.9.2 Vymezení tržní pozice služby

Společnost se chce od konkurence odlišit tím, že bude působit jako mladá dynamická společnost, která bude přistupovat individuálně ke všem klientům. V jejich očích se chce prezentovat jako důvěryhodný a spolehlivý partner, jenž poskytuje precizně provedené služby. Společnost chce rovněž poskytovat služby, jež budou cenově dostupnější, než jsou služby konkurence.

3.9.3 Marketingový mix

3.9.3.1 Produkt

Produktem společnosti je služba, má tedy nehmotný charakter. Poskytované služby jsou zaměřeny na podnikové poradenství v oblasti podnikové diagnostiky. Výčet poskytovaných služeb je uveden v podkapitole 3.6.3. Poskytovány budou drobným podnikatelům a malým podnikům, přičemž jejich cílem bude nejprve zjistit stav ekonomiky daného subjektu, příčiny tohoto stavu a následně navrhnout zlepšení, která zlepší hospodářské výsledky subjektu. Zákazník si bude moci dle potřeby vybrat různé kombinace služeb z nabízeného portfolia. Ať už si však vybere všechny služby nebo třeba jen jisté části, bude to bráno jako jedna zakázka.

Vzhledem k tomu, že má služba nehmotný charakter, nemůže být zákazník upoután designem či balením. Služba je poskytována lidmi, proto budou kladeny vysoké nároky na znalosti, vystupování, komunikaci, chování a celkovou prezentaci všech zaměstnanců. Samozřejmostí je reprezentativní oděv při jakémkoliv kontaktu se zákazníkem (muži – oblek, ženy - kostýmek).

3.9.3.2 Cena

Cena poradenských služeb JP Consulting, s.r.o. bude určena podle cen konkurence na trhu. Analýzou cen konkurence bylo zjištěno, že společnosti využívají dva druhy cen.

Prvním druhem je pevně stanovená cena za provedenou zakázku, která se odvíjí zejména od rozsahu provedené práce. Ceny jsou v tomto případě hodně individuální, neboť v podnikovém poradenství téměř neexistují dvě zakázky, jež by byly svým obsahem nebo rozsahem stejné. Rozsah ceny tohoto typu se na trhu pohybuje v rozmezí 10 000 Kč – 95 000 Kč.

Častěji se v praxi užívá stanovení ceny na hodinu práce. Takto stanovená cena se neuvádí jen v podnikovém poradenství, ale je také rozšířenější v poradenství daňovém nebo právním. Bylo zjištěno, že cena za hodinu práce se v podnikovém poradenství pohybuje v rozmezí 1000 – 2000 Kč/h.

Cílem společnosti je přilákat co největší množství zákazníků a přitom být cenově dostupnější pro drobné podnikatele a malé podniky. Používat bude častější způsob stanovení ceny, tzn. cenu za hodinu práce. Svou cenu pak stanoví na úrovni spodní hranice cenového rozpětí, které se vyskytuje na trhu. **Cenu stanoví na úroveň 999 Kč/h**, jelikož tato tzv. Baťova

cena je psychologicky atraktivnější. Cena také zaručuje pokrytí všech mzdových a provozních nákladů spojených s výkonem činnosti.

V rámci analýzy rizik bude stanovena nejnižší možná cena, tzv. cena udržitelnosti. Jedná se o nejnižší možnou cenu, jež podniku zajistí kladný hospodářský výsledek a kladný konečný stav peněžních prostředků nejpozději v 5. roce podnikání, tzn. v období, pro které bude sestaven finanční plán.

3.9.3.3 Distribuce

V zájmu zachování nízkých počátečních nákladů společnost nedisponuje svými vlastními kancelářskými prostory. Navíc se neočekává, že by klient měl dostatek času a chuti jezdit na schůzky s jednateli do sídla společnosti. Proto společnost využila nabídky společnosti New Wave Service, s.r.o., u níž si pronajme virtuální sídlo. Očekává se totiž, že se bude, v zájmu přizpůsobení se klientovi, na schůzky a různá jednání dojíždět ke klientovi. Avšak v případě potřeby se mohou pronajmout příjemné kancelářské prostory. Pro dojíždění ke klientovi bude použit osobní automobil. Případná komunikace s klientem v průběhu zakázky je možná osobně, telefonicky nebo přes internet.

3.9.3.4 Marketingová komunikace

Pro nově založenou společnost bude nezbytně nutné vyvinout takové aktivity, aby se dostala do povědomí svých zákazníků a aby je přesvědčila, že její služby zákazníkům pomohou.

▪ Webová stránka a profil na sociálních sítích

Prvním propagačním krokem bude vytvoření **webové stránky** společnosti a vytvoření **profilu na sociálních sítích** (Facebook, LinkedIn). Vytvoření profilu na sociálních sítích je **zdarma**, přičemž jeho správu bude mít na starost jeden z jednatelů. Bude sloužit k oslovení širšího okruhu potenciálních zákazníků, ale také široké veřejnosti. Na sociálních sítích mohou být také uvedeny reference a doporučení, případně dosažené výsledky nebo úspěchy.

Cena vytvoření dynamické webové stránky je **18 000 Kč**, správa webové stránky zahrnující webový hosting, email, statistiky, podporu a servis stojí **499 Kč/měsíc**. Stránka bude také optimalizována pro internetové vyhledávače na základě SEO analýzy. Cena jednorázové optimalizace je **5 000 Kč**. Měsíční náklad na pokračující optimalizaci činí **1000 Kč/měsíc**, avšak

tato optimalizace bude prováděna jen po dobu prvních dvou let. Služby zajistí společnost IT Professional, s.r.o.

Na stránce budou informace o společnosti, nabízené služby a jejich charakteristika a kontakty. Prostřednictvím internetové stránky může zákazník vyjádřit svůj zájem o službu. Může tak učinit pomocí formuláře na stránkách nebo chatovací relace umístěné v pravém dolním rohu stránky. Po uzavření smlouvy bude klientovi otevřen účet, na který se může přihlásit přes odkaz na stránkách společnosti. Po přihlášení může sledovat průběh zakázky, ohodnotit její výsledek a následně uvést referenci či doporučení.

▪ **Přímý prodej**

Vhodní klienti JP Consulting, s.r.o. budou vybíráni a následně oslovení s nabídkou. Oslovení bude za předpokladu krátké dojezdové vzdálenosti osobní, v opačném případě telefonické nebo pomocí emailu. Náklady této propagace jsou součástí nákladů na internetové připojení, mobilních služeb a pohonných hmot, což jsou náklady provozní, které budou uvedeny ve finančním plánu.

▪ **Reklama**

Společnost si nebude moci dovolit inzerovat v nejčtenějších novinách, časopisech, nejposlouchanějších rádiích nebo na nejnavštěvovanějších internetových stránkách. Ceny takové inzerce se pohybují v řádech deseti či stovek tisíců korun za týden, a tak představují pro společnost nedostupnou formu reklamy. Společnost však disponuje automobilem, kterým bude jezdit na jednání s klienty. Auto musí působit reprezentativně a lehce se může stát i nástrojem propagace, a to za předpokladu, že bude polepeno reklamou. Využit bude **celopolep osobního auta**, jehož cena je **15 000 Kč**.

Rovněž se počítá s vynaložením nákladů na upomínkové předměty pro klienty v podobě psacích potřeb, vizitek, letáků, diářů či kalendářů s logem společnosti. Tyto náklady jsou stanoveny na **1 000 Kč/měsíc**.

Pro lepší přehlednost jsou náklady na marketing uvedeny v tabulkách 3.13 a 3.14.

Tab. 3.13 Jednorázově vynaložené náklady na marketing

Jednorázově vynaložené náklady	
Položka	Cena (Kč)
Webová stránka	18 000
Optimalizace webové stránky	5 000
Celolep auta	15 000
Celkem	38 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.14 Měsíční náklady na marketing

Měsíční náklady na marketing		
Položka	Cena/měsíc (Kč)	Roční náklad (Kč)
Správa webové stránky	499	5 988
Upomínkové předměty	1 000	12 000
Měsíční optimalizace webové stránky	1 000	12 000
Celkem	2 499	29 988

Zdroj: Vlastní zpracování

3.10 Finanční plán

V následující části bude představen finanční plán společnosti pro období 5 let.

3.10.1 Zdroje financování

Financování podniku bude zajištěno vlastním kapitálem společníků v celkové hodnotě 300 000 Kč, podnikatelským úvěrem získaným u společnosti Equa Bank, a.s. ve výši 300 000 Kč a ziskem, jenž společnost vygeneruje.

Tab. 3.15 Průběh splácení podnikatelského úvěru

Rok	Anuita (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Zůstatková částka (Kč)
0	-	-	-	300 000
1	69 936	17 117	52 819	247 181
2	69 936	13 748	56 188	190 993
3	69 936	10 163	59 773	131 220
4	69 936	6 350	63 586	67 634
5	69 936	2 302	67 634	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Bankovní úvěr má při úrokové míře 6,2% splatnost 5 let. Měsíční splátka je **5 828 Kč**. V tabulce 3.15 je uvedena celková roční splátka, úrok, který představuje finanční náklad a úmor v jednotlivých letech.

3.10.2 Plán nákladů

V plánu nákladů budou nejprve vyčísleny počáteční (investiční) náklady, poté budou stanoveny měsíční mzdové náklady a nakonec budou vypočítány provozní náklady.

3.10.2.1 Počáteční (investiční) náklady

Zahájení podnikatelské činnosti je spojeno s náklady zejména administrativního charakteru a náklady na technické a jiné vybavení. Jejich přehled je uveden v tabulce 3.16. Celkové počáteční náklady činí **124 674 Kč**.

Tab. 3.16 Počáteční (investiční) náklady podnikání

Položka	Počet (ks)	Cena/ks (Kč)	Cena celkem (Kč)
Náklady spojené se založením podniku	-	-	11 550
Výpis z rejstříku trestů	1	100	100
Poplatek při ohlášení živnosti	1	1 000	1 000
Poplatek za přijetí na kontaktním místě	1	50	50
Sepsání společenské smlouvy formou notářského zápisu	1	4 400	4 400
Zápis do obchodního rejstříku	1	6 000	6 000
Náklady na technické a jiné vybavení	-	-	113 124
Notebook	1	19 500	19 500
Externí úložiště	3	1 899	5 697
Mobilní telefon	1	8 000	8 000
Multimediální tiskárna	1	10 990	10 990
Kancelářské potřeby	-	2 500	2 500
Bezpečnostní software	3	2 680	8 040
Výpočetní software	3	6 799	20 397
Webová stránka včetně optimalizace	1	23 000	23 000
Celolep auta	1	15 000	15 000
Celkové počáteční náklady	-	-	124 674

Zdroj: Vlastní zpracování

3.10.2.2 Mzdové náklady

Mzdové náklady JP Consulting, s.r.o. zahrnují mzdy dvou jednatelů a jednoho asistenta. Rovněž je potřeba počítat s odvody zdravotního a sociálního pojištění.

Tab. 3.17 Měsíční mzdové náklady

Zaměstnanec	Hrubá mzda (Kč/měsíc)	Zdravotní pojištění (Kč/měsíc)	Sociální pojištění (Kč/měsíc)	Mzdový náklad celkem (Kč/měsíc)
Jednatel 1	20 000	1 800	5 000	26 800
Jednatel 2	20 000	1 800	5 000	26 800
Asistent	16 000	1 440	4 000	21 440
Celkem	56 000	5 040	14 000	75 040

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 3.17 je patrné, že celkové měsíční mzdové náklady činí **75 040 Kč**. Ročně se jedná o **900 480 Kč**.

3.10.2.3 Provozní náklady

Provozní náklady zahrnují pronájem virtuálního sídla, paušál mobilních telefonů, internet, měsíční spotřebu kancelářských potřeb, spotřebu pohonných hmot, měsíční marketingové náklady a odměnu externí účetní (viz tabulka 3.18). V průběhu let se počítá s 2% ročním růstem provozních nákladů pro zohlednění inflačního cíle ČNB ve výši 2%, který může způsobit růst cen. Výjimku tvoří náklad na pronájem virtuálního sídla, mobilních služeb a internetového připojení, neboť s dodavateli těchto služeb budou uzavřeny dlouholeté kontrakty s pevně stanovenou cenou po dobu plynutí kontraktu.

Nejvýznamnější položkou provozních nákladů jsou **náklady na pohonné hmoty**, které byly stanoveny ve výši **6 032 Kč/měsíc**. Vycházelo se z průměrné dojezdové vzdálenosti v Moravskoslezském kraji, která činí 70 km a ceny pohonných hmot pro účely cestovních náhrad k 1. 1. 2015, která je stanovena na úroveň 35,90 Kč/litr. Počítá se s 20 jízdami k zákazníkovi měsíčně, tzn. 40 jízd celkem (k zákazníkovi a zpět), což je 2800 km/měsíc. Při průměrné spotřebě 6l/100km je tak měsíční útrata 6 031,5 Kč, zaokrouhleně 6 032 Kč.

Mobilní služby poskytne společnost O2 Czech Republic, a.s. Měsíční paušál jednoho telefonu činí 749 Kč, dohromady za tři telefony tudíž **2 247 Kč/měsíc**. Stejná společnost poskytne také **internetové připojení** za **499 Kč/měsíc**.

Marketingové měsíční náklady zahrnují nákup upomínkových reklamních předmětů, správu webové stránky a měsíční optimalizaci stránky. S měsíční optimalizací se počítá jen po dobu prvních dvou let, proto dochází k poklesu těchto nákladů od třetího roku činnosti.

Tab. 3.18 Provozní náklady pro období pěti let

Položka	Měsíční náklad	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Pronájem virtuálního sídla	470	5 640	5 640	5 640	5 640	5 640
Mobilní telefony	2247	26 964	26 964	26 964	26 964	26 964
Internet	499	5 988	5 988	5 988	5 988	5 988
Kancelářské potřeby	1000	12 000	12 240	12 485	12 734	12 989
Pohonné hmoty	6032	72 384	73 832	75 308	76 814	78 351
Marketingové náklady	2 499	29 988	30 588	19 200	19 584	19 975
Služby externí účetní	3000	36 000	36 720	37 454	38 203	38 968
Celkem	15747	188 964	191 971	183 039	185 928	188 875

Zdroj: Vlastní zpracování

3.10.3 Plán tržeb

Plánované tržby budou stanoveny v závislosti na **využitelnosti časového fondu a ceně poskytovaných služeb za hodinu práce**. Tržby budou uvedeny ve třech variantách – pesimistická, realistická a optimistická. Varianty se budou lišit mírou využitelnosti časového fondu, která závisí na poptávce po službách společnosti, tj. počtu zakázek. Udává skutečně využitý čas pro provedení práce, tudíž čas, jenž bude účtován zákazníkům k zaplacení.

3.10.3.1 Stanovení využitelného časového fondu (VČF)

Výpočet VČF je uveden v tabulce 3.19. Celkový VČF, počítaný dle vzorce:

$$VČF = F \cdot G ;$$

$$F = A - B - C - D - E,$$

činí **1 776 h/rok**.

Tab. 3.19 Výpočet využitelného časového fondu

Využitelný časový fond		
A	Počet dní v roce (d)	365
B	Počet víkendových dní (d)	104
C	Počet svátků připadajících na pracovní den (d)	9
D	Dovolená (d)	20
E	Nečekané překážky práce (d)	10
F	Počet pracovních dní v roce (d)	222
G	Počet hodin za den (h)	8
H	Celkový VČF (h)	1776

Zdroj: Vlastní zpracování

Počet svátků připadajících na pracovní den je stanoven jako průměr na rok v období, pro které jsou tržby plánovány. Nečekané překážky práce představují kupříkladu nemocenskou či jinou nečekanou událost znemožňující práci, přičemž byly stanoveny odhadem.

Cena za hodinu práce byla v rámci marketingové strategie stanovena na úroveň **999 Kč/h**.

3.10.3.2 Variantní plán tržeb v jednotlivých letech

Tabulka 3.20 znázorňuje vývoj tržeb ve třech variantách pro prvních pět let podnikání JP Consulting, s.r.o. Údaje v tabulce jsou zaokrouhleny na jednotky.

Využitelnost časového fondu pesimistické varianty je v tomto časovém horizontu v rozsahu 40 – 80%, realistické varianty v rozsahu 50 – 90% a optimistické varianty v rozsahu 60 – 90%. Realistická varianta odráží cíle stanovené v části 3.6.5. Využitelnost v 5. roce podnikání je pro realistickou a optimistickou variantu shodná, neboť 100% využitelnost, která by logicky v optimistické variantě následovala, je z hlediska dosažitelnosti nemožná.

Tab. 3.20 Variantní plán tržeb v jednotlivých letech

Plán tržeb			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
	1. rok		
Využitelnost VČF	40%	50%	60%
Účtované hodiny	710	888	1 066
Tržby	709 690	887 112	1 064 534
	2. rok		
Využitelnost VČF	50%	60%	70%
Účtované hodiny	888	1 066	1 243
Tržby	887 112	1 064 534	1 241 957
	3. rok		
Využitelnost VČF	60%	70%	80%
Účtované hodiny	1 066	1 243	1 421
Tržby	1 064 534	1 241 957	1 419 379
	4. rok		
Využitelnost VČF	70%	80%	90%
Účtované hodiny	1 243	1 421	1 598
Tržby	1 241 957	1 419 379	1 596 802
	5. rok		
Využitelnost VČF	80%	90%	90%
Účtované hodiny	1 421	1 598	1 598
Tržby	1 419 379	1 596 802	1 596 802

Zdroj: Vlastní zpracování

V dalších částech finančního plánu bude počítáno pouze s **realistickou variantou** plánu tržeb.

3.10.3.3 Stanovení odhadu počtu zakázek

Pro společníky může být informačně užitečné stanovit počet zakázek, které jsou schopni vykonat v průběhu jednoho roku. Při stanovení se bude vycházet z průměrného času potřebného pro zpracování zakázky a míry využitelnosti časového fondu.

Jednoduchá finanční analýza může být vypracována během tří dnů, zatímco procesní mapování s určením neefektivních činností a návrhem na zlepšení může trvat i více než tři týdny. Průměrná doba zpracování zakázky je společníky stanovena odhadem na 8 pracovních dní, tj. 64 hodin. V tabulce 3.21 je následně k vidění počet zakázek za rok při různých mírách využitelnosti časového fondu.

Tab. 3.21 Stanovení odhadu počtu zakázek za rok

Využitelnost ČF	Počet hodin	Počet zakázek za rok
40%	710	11
50%	888	14
60%	1 066	17
70%	1 243	19
80%	1 421	22
90%	1 598	25
100%	1 776	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě stanoveného realistického plánu tržeb a odhadovaného ročního počtu zakázek by průměrná cena zakázky činila 63 936 Kč.

3.10.4 Výkaz zisku a ztráty

Plán nákladů a plán tržeb slouží jako vstupy pro plánovaný výkaz zisku a ztráty (VZZ). Ten je uveden v tabulce 3.22 pro realistickou variantu vývoje tržeb.

Jak je z tabulky vidno, společnost vykáže **kladný hospodářský výsledek** po zdanění až ve 3. roce podnikáním, a to ve výši **120 103 Kč**, což však odpovídá cíli, jenž byl stanoven. Největší nákladovou položkou jsou mzdové náklady, které jsou uvedeny včetně odvodů na zdravotní a sociální zabezpečení. Pokles provozní nákladů ve 3. roce podnikání je způsoben

absencí nákladů na optimalizaci webové stránky, která bude probíhat jen v prvních dvou letech. Tento pokles v kombinaci s poklesem finančních nákladů, které představují úrok z úvěru, způsobí pokles celkových nákladů. **V posledním plánovaném roce dosáhne společnost zisku po zdanění ve výši 409 167 Kč.** Průměrný zisk ve sledovaném období činí 81 609 Kč.

Tab. 3.22 Plánovaný VZZ realistické varianty vývoje tržeb pro období pěti let

Realistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Výnosy	887 112	1 064 534	1 241 957	1 419 379	1 596 802
Tržby za poskytnuté služby	887 112	1 064 534	1 241 957	1 419 379	1 596 802
Náklady	1 231 235	1 106 199	1 093 682	1 092 758	1 091 657
Počáteční (investiční) náklady	124 674	-	-	-	-
Provozní náklady	188 964	191 971	183 039	185 928	188 875
Mzdové náklady	900 480	900 480	900 480	900 480	900 480
Finanční náklady	17 117	13 748	10 163	6 350	2 302
Hospodářský výsledek před zdaněním	-344 123	-41 665	148 275	326 621	505 145
Daň z příjmu PO (19%)	0	0	28 172	62 058	95 978
Hospodářský výsledek po zdanění	-344 123	-41 665	120 103	264 563	409 167

Zdroj: Vlastní zpracování

3.10.5 Cash-flow

Pro stanovení plánu cash-flow byla použita přímá metoda, při které jsou započítány skutečné příjmy a výdaje. Přímá metoda je pracnější než metoda nepřímá, ale v práci je použita zejména proto, že české i mezinárodní účetní standardy povolují nepřímou metodu jen pro výpočet provozní činnosti podniku. Plán cash-flow pro prvních pět let činnosti JP Consulting, s.r.o. je uveden v tabulce 3.23. **Počáteční stav peněžních prostředků (PSPP)** je tvořen vlastním vkladem jednatelů a bankovním úvěrem.

Z tabulky vyplývá, že kladného cash-flow společnost dosáhne ve 3. roce své činnosti. Společnost zvládne financovat první dva roky podnikání v podstatě jen díky vloženému kapitálu společníky a bankovnímu úvěru, což není pozitivní signál. Avšak v pátém roce již dosahuje cash-flow kladné hodnoty 341 533 Kč při **konečném stavu peněžních prostředků (KSPP) ve výši 708 045 Kč.** Společnost navíc nebudou v následujících letech zatěžovat splátky úvěru. Další vývoj tudíž lze vidět pozitivně.

Tab. 3.23 Plán cash-flow realistické varianty vývoje tržeb pro období pěti let

Realistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
PSPP	600 000	203 058	105 205	165 535	366 512
Tržby za poskytnuté služby	887 112	1 064 534	1 241 957	1 419 379	1 596 802
Celkové příjmy	887 112	1 064 534	1 241 957	1 419 379	1 596 802
Počáteční výdaje	124 674	-	-	-	-
Pronájem virtuálního sídla	5 640	5 640	5 640	5 640	5 640
Mzdy	900 480	900 480	900 480	900 480	900 480
Mobilní služby	26 964	26 964	26 964	26 964	26 964
Internet	5 988	5 988	5 988	5 988	5 988
Pohonné hmoty	72 384	73 832	75 308	76 814	78 351
Odměna externí účetní	36 000	36 720	37 454	38 203	38 968
Marketingové výdaje	29 988	30 588	19 200	19 584	19 975
Kancelářské potřeby	12 000	12 240	12 485	12 734	12 989
Splátky úvěru	69 936	69 936	69 936	69 936	69 936
Daň z příjmu PO	-	-	28 172	62 058	95 978
Celkové výdaje	1 284 054	1 162 387	1 181 627	1 218 402	1 255 268
Cash-flow	-396 942	-97 853	60 330	200 977	341 533
KSP	203 058	105 205	165 535	366 512	708 045

Zdroj: Vlastní zpracování

3.10.6 Plánovaná rozvaha

Pro potřeby práce je dostačující uvést počáteční rozvahu a rozvahu na konci 5. roku podnikání. Důvodem je absence výraznějších změn ve struktuře aktiv a pasiv v průběhu podnikatelské činnosti.

Tab. 3.24 Počáteční rozvaha a rozvaha po 5 letech podnikatelské činnosti

Aktiva	0. rok	5. rok	Pasiva	0. rok	5. rok
Dlouhodobá aktiva	0	72 624	Vlastní kapitál	300 000	708 045
Dlouhodobý hmotný majetek	-	44 187	Základní kapitál	300 000	300 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	-	28 437	Výsledek hospodaření minulých let	-	-1 122
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-	409 167
Oběžná aktiva	600 000	635 421	Cizí kapitál	300 000	0
Zásoby	-	-	Dlouhodobé závazky	-	-
Pohledávky	-	-	Krátkodobé závazky	-	-
Krátkodobý finanční majetek	600 000	635 421	Bankovní úvěry a výpomoci	300 000	0
Aktiva celkem	600 000	708 045	Pasiva celkem	600 000	708 045

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3.24, popisující stav aktiv a pasiv na počátku podnikání a na konci 5. roku činnosti, ukazuje jasně, že v průběhu let došlo k růstu aktiv i pasiv. Je to dáno zejména tím, že

společnost je schopna generovat zisk již ve 3. roce své činnosti, který následně využívá pro financování své činnosti.

3.10.7 Zhodnocení ekonomické efektivnosti investice

Zhodnocení ekonomické efektivnosti bude provedeno pomocí vybraných ukazatelů rentability, výpočtem NPV, stanovením doby návratnosti investice a výpočtem IRR. Hodnocena bude realistická varianta vývoje tržeb po pěti letech podnikání.

3.10.7.1 Ukazatelé rentability

Mezi vybrané ukazatele rentability byla zařazena rentabilita vloženého kapitálu (ROI), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Ukazatele ROE a ROS budou vypočteny pro 5. rok činnosti.

$$1) \text{ ROE}_5 = \frac{\text{EAT}_5}{\text{Vlastní kapitál}_5} = \frac{409\,167}{708\,045} = 0,577 = \mathbf{57,7\%}$$

Prvním ukazatelem je **rentabilita vlastního kapitálu**. Rentabilita dosahuje hodnoty **0,577**. Míra zhodnocení vlastních zdrojů je tudíž 57,7%.

$$2) \text{ ROS}_5 = \frac{\text{EAT}_5}{\text{Tržby}_5} = \frac{409\,167}{1\,596\,802} = 0,256 = \mathbf{25,6\%}$$

Vzorec č. 2 popisuje výpočet **rentability tržeb**. Rentabilita dosahuje hodnoty **0,256**, tj. **25,6%**. Pro společnost to znamená, že v pátém roce byla schopná přeměnit 1 Kč tržeb na 0,256 Kč čistého zisku.

Hodnoty ROE a ROS mohou být porovnány s hodnotami v odvětví. Za tímto účelem byl použit **Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INF A** na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. JP Consulting, s.r.o. se svou činností řadí dle CZ-NACE do kategorie profesních, vědeckých a technických činností. Průměrná ROE v této kategorii pro podniky vytvářející hodnotu dosahuje hodnoty 27,11%, průměrná ROS pak hodnoty 7,03%. V obou ukazatelích dosahuje JP Consulting, s.r.o. lepšího výsledku, proto lze její výsledky v pátém roce činnosti považovat za uspokojující.

$$3) \text{ ROI} = \frac{\text{Ø Zisk po zdanění}}{\text{Celkový vložený kapitál}} = \frac{81\,609}{600\,000} = 0,136 = \mathbf{13,6\%}$$

Rentabilita vloženého kapitálu, uvedená ve vzorci č. 3, patří mezi jedny z nejdůležitějších ukazatelů, poněvadž vyjadřuje účinnost vloženého kapitálu bez ohledu na jeho zdroj a také odstraňuje určitý nedostatek ukazatelů rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb, které se stanovují jen pro jednotlivé roky života projektu. Je vypočtena jako podíl průměrné výše ročního zisku po zdanění za období pěti let podnikatelské činnosti a vloženého kapitálu (investice), který je představován vkladem společníků a bankovním úvěrem.

Z výsledku vyplývá, že investice přináší v průměru ročně **13,6%** čistého zisku. Investice tak má lepší výnos, než jakýkoliv termínovaný bankovní účet či některé investiční fondy. Je však důležité si uvědomit, že ukazatel nepracuje se současnou hodnotou budoucích příjmů.

3.10.7.2 Čistá současná hodnota (NPV)

Předchozí ukazatele jsou ukazatele statické a neuvažují faktor času. Ukazatel NPV pracuje s faktorem času a tak je právem považován za základní a důležité kritérium pro rozhodnutí o přijetí či zamítnutí projektu. Vzorec pro výpočet NPV je následující:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - KV$$

Prvním krokem při výpočtu je převedení budoucích peněžních toků na současnou hodnotu. K tomu poslouží tabulka 3.25.

Ještě předtím je však potřeba určit hodnotu diskontního faktoru r , který hraje ve výpočtu důležitou roli. **Diskontní faktor r** představuje podnikovou diskontní míru, která bude vypočtena jako průměrné kapitálové náklady (WACC) dle vzorce:

$$WACC = n_c \cdot (1 - D) \cdot \frac{CK}{K} + n_v \cdot \frac{VK}{K}$$

n_c – náklad cizího kapitálu - úroková míra bankovního úvěru,

n_v – náklad vlastního kapitálu - požadovaná výnosnost vlastního kapitálu,

D – daň z příjmu právnických osob,

CK – hodnota cizího kapitálu,

VK – hodnota vlastního kapitálu,

K – hodnota celkového kapitálu.

Náklad, tj. požadována výnosnost, vlastního kapitálu byla společníky stanovena na úroveň 5%. Očekávají tedy vyšší výnosnost než je výnosnost bankovních termínovaných účtů a řady investičních fondů. Po dosazení do vzorce mohou být vypočteny průměrné kapitálové náklady:

$$WACC = 0,062 * (1 - 0,19) * \frac{300\,000}{600\,000} + 0,05 * \frac{300\,000}{600\,000}$$

$$WACC = 0,0501$$

Podniková diskontní míra r , která bude použita pro přepočet budoucích peněžních toků na současnou hodnotu, tak činí 0,0501, tj. 5,01%.

Tab. 3.25 Přepočet budoucích peněžních toků na současnou hodnotu

Realistická varianta				
Převod budoucího CF na současnou hodnotu				
Rok (t)	CF_t	r	$(1 + r)^t$	$\frac{CF_t}{(1 + r)^t}$
1	-396 942	0,0501	1,0501	-378 000
2	-97 853		1,1027	-88 737
3	60 330		1,1580	52 099
4	200 977		1,2160	165 275
5	341 533		1,2770	267 460
Celkem	108 045	-	-	18 097

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že suma současných hodnot budoucích peněžních toků realistické varianty vývoje tržeb dosahuje po pěti letech činnosti úrovně **18 097 Kč**.

Druhým krokem je odečtení kapitálových výdajů od této hodnoty. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, kapitálové výdaje v této práci představují vklad společníků a bankovní úvěr, které byly investovány při zahájení podnikání. Po dosazení bude podoba vzorce následující:

$$NPV = 18\,097 - 600\,000 = -581\,903 \text{ Kč}$$

NPV s podnikovou diskontní mírou 5,01% vyšlo pro plánované období záporné ve výši **- 581 903 Kč**. Je to způsobeno zejména vysokými počátečními výdaji a také poměrně krátkým sledovaným obdobím, pro které jsou finanční výkazy plánovány. Na základě výsledku se nedoporučuje zahájit podnikatelskou činnost, avšak za předpokladu stálého cash-flow, jakého bylo dosaženo v 5. roce podnikání, by kladného NPV bylo dosaženo po 8 letech činnosti. Po

uplynutí této doby by výsledné NPV dosáhlo hodnoty **146 306 Kč** a založení společnosti by se vyplatilo.

3.10.7.3 Doba návratnosti

Doba návratnosti, neboli doba úhrady stanovuje dobu, za kterou budoucí příjmy plynoucí z činnosti společnosti pokryjí prostředky vložené do společnosti. Pro stanovení doby návratnosti se bude vycházet ze současné hodnoty peněžních toků, aby byl zohledněn faktor času.

Z tabulky 3.26 je vidno, že investované peněžní prostředky se společnosti vrátí v 5. roce své činnosti. Konkrétně to bude po **4 letech a 340 dnech**. Prostředky se tedy navrátí v plánovaném období.

Tab. 3.26 Stanovení doby návratnosti

Realistická varianta		
Rok	Současná hodnota CF	Kumulované CF
1	-378 000	-378 000
2	-88 737	-466 737
3	52 099	-414 639
4	165 275	-249 364
5	267 460	18 097

Zdroj: Vlastní zpracování

3.10.7.4 Vnitřní výnosové procento (IRR)

Pro výpočet vnitřního výnosového procenta byl použit program Microsoft Excel. Samotný výpočet je součástí výpočetního aparátu, který byl ve stejném programu v průběhu práce sestaven na podporu finančního plánování.

Pro realistickou variantu vývoje tržeb vychází **IRR ve výši 0,0625**. To znamená, že výnosnost podnikatelské činnosti je 6,25%. IRR je vyšší, než podniková diskontní míra, proto by se společníci měli rozhodnout pro zahájení podnikatelské činnosti.

4 ANALÝZA POTENCIÁLNÍCH RIZIK EFEKTIVNÍHO PROVOZU NAVRHOVANÉ PORADENSKÉ SPOLEČNOSTI A NÁVRH MOŽNOSTÍ JEJICH ŘEŠENÍ

Podnikatelská činnost JP Consulting, s.r.o. bude ovlivněna řadou rizik. Rizika, jež na ní budou působit mohou mít negativní či pozitivní efekt na její hospodářské výsledky. V této části práce budou tato rizika identifikována, bude zkoumán jejich vliv na hospodářské výsledky společnosti a následně budou navrženy možnosti jejich oslabení nebo eliminace.

4.1 Rizika ovlivňující výši příjmů společnosti

Příjmy společnosti jsou závislé na úrovni poptávky po jejích službách. Nízká poptávka by na ně samozřejmě měla negativní dopad. Pokles poptávky po službách JP Consulting, s.r.o. může být způsoben řadou faktorů.

Prvním faktorem je **nedostatek referencí** a v podstatě **žádné jméno společnosti na trhu**. To jednatelům ztíží přesvědčování potenciálních klientů o jejich schopnostech provést službu kvalitně a s požadovaným efektem. To je také spojeno s nedůvěrou klientů ve společnost, která je nová na trhu. Nedůvěra by se mohla projevit nevlí klientů poskytnout společnosti své finanční výkazy či nechat společníky nahlédnout do jejich interních dat, která jsou potřebná pro výkon služby.

Rizikem je rovněž **provedení služby v neuspokojující kvalitě či v neujednaném čase**. To by vrhlo na společnost negativní světlo, které by se odrazilo v jejích pokusech o získání dalších klientů. Nekvalitní provedení zakázky může být důsledkem chyby ve zpracování zakázky. Pochybit může lidský faktor, případně může být zakázka natolik specifická či rozsáhlá, že bude nad síly zaměstnanců společnosti.

Špatné odhadnutí tržního potenciálu a zjištění skutečnosti, že trh, na který se společnost zaměřuje nemá potřebu využívat tento typ služeb je další rizikem, se kterým je nutno počítat. V rámci práce sice byl proveden jednoduchý průzkum, který odhalil, že 5 z 10 oslovených podniků shledává služby společnosti užitečné a zřejmě by je využilo, avšak tím, že se jednalo jen o jednoduchý průzkum, nelze s jistotou generalizovat jeho výsledky pro celý trh.

Dalším rizikem, které bude mít vliv na výši tržeb, je riziko **vzniku nepředvídaných překážek práce**. S určitým počtem dnů vyhrazených pro tyto účely již bylo počítáno v rámci

stanovení využitelného časového fondu. Avšak existuje riziko, které počet těchto dnů navýší. Může se jednat například o dlouhodobou nemoc nebo dlouhodobou pracovní neschopnost zaměstnanců společnosti, zejména pak jejich jednatelů, kteří jsou pro provoz podnikání klíčoví.

Z výše uvedenými riziky, jež mají negativní dopad na příjmy společnosti se počítá v rámci **pesimistické varianty vývoje tržeb**, která byla představena v části 3.10.3.2. Tabulka 4.1 následně zobrazuje, jaký vliv bude mít tento vývoj tržeb při neměnné úrovni nákladů na hospodářský výsledek společnosti ve sledovaném období.

Tab. 4.1 Výsledek hospodaření pesimistické varianty vývoje tržeb

Pesimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Hospodářský výsledek po zdanění	-521 545	-219 087	-29 087	120 851	265 455

Zdroj: Vlastní zpracování

Je patrné, že v takovém případě by společnost generovala zisk až ve čtvrtém roce činnosti, přičemž její **průměrný roční zisk** by dosahoval úrovně **-76 695 Kč**, což je o 158 304 Kč méně, než by tomu bylo v situaci realistického vývoje tržeb.

Pro potvrzení negativního vývoje mohou být využity také finanční ukazatele. Tabulka 4.2 zachycuje hodnoty vybraných finančních ukazatelů pro pesimistický vývoj tržeb a jejich procentní rozdíl oproti realistické variantě. Ukazatele ROE a ROS jsou vypočítány pro 5. rok činnosti a ukazatel NPV po pěti letech podnikání. Je zřejmé, že v případě pesimistického vývoje tržeb, způsobeného nízkou poptávkou po službách společnosti, by společnost nemohla existovat.

Tab. 4.2 Porovnání finančních ukazatelů realistické a pesimistické varianty vývoje tržeb

Ukazatel	Realistická varianta	Pesimistická varianta	Rozdíl (%)
ROI	0,136	-0,120	-188,24
ROE	0,577	-3,180	-651,13
ROS	0,256	0,180	-29,69
NPV	-581 903	-1 271 367	118,48
Doba návratnosti	4 roky a 340 dnů	10 roků a 3 dny	102,94
Ø Zisk	81 609	-76 695	-193,98

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším rizikem, jež ovlivní výši tržeb je hrozba **poskytnutí služby za nižší cenu**, než jaká byla stanovena. Zkoumán bude vliv 10% snížení ceny na vývoj hospodářských výsledků a finančních ukazatelů při realistické variantě využitelnosti ČF. Nová cena bude 899 Kč. Pokud by ke snížení ceny skutečně došlo, **průměrný roční zisk** společnosti by byl na úrovni **-26 406 Kč**.

Z toho vyplývá záporné ROI ve výši -0,044, růst ROE na úroveň 1,665 a pokles ROS na úroveň 0,194. Zdálo by se, že růst ROE je pozitivní, avšak příčinou jeho růstu je výrazný pokles vlastního kapitálu a ne růst čistého zisku. Je zjevné, že negativní efekt by nebyl tak velký jako v případě pesimistického vývoje tržeb, avšak i přesto by byla existence společnosti v ohrožení a pokračující vývoj tímto způsobem neudržitelný.

V rámci problematiky ceny bylo také zkoumáno, jaká je **nejnižší možná cena služby** při realistické variantě využitelnosti časového fondu, která zajistí po pěti letech podnikání nejen kladný výsledek hospodaření, ale také kladný konečný stav peněžních prostředků. Bylo zjištěno, že nejnižší cena, při které toho bude docíleno, činí **869 Kč/h**. Při této ceně vyjde v plánovaném období konečný stav peněžních prostředků 5 246 Kč a výsledek hospodaření 56 497 Kč. Poskytování služeb za tuto cenu by však nebylo udržitelné a výrazně by byla ohrožena existence podniku.

Je užitečné uvažovat také **optimistickou variantu vývoje tržeb**. Hospodářské výsledky společnosti by v takovém případě byly uspokojivé (viz tabulka 4.3), nicméně i to s sebou nese rizika. Společnost by kupříkladu musela odmítnout určité zakázky, protože by je nebyla schopná provést ve stanoveném termínu či v požadované kvalitě. Mohlo by tak dojít k poškození image společnosti. V situaci zvýšené poptávky by se společnost musela zřejmě uchýlit k najmutí či zaměstnání dalších lidských zdrojů nebo k proplacení přesčasů, jelikož by nebyla schopna uspokojit poptávku v počátečním organizačním uspořádání. To by s sebou neslo zvýšené náklady nejen na mzdy, ale také na provozní činnost podniku.

Tab. 4.3 Porovnání finančních ukazatelů realistické a optimistické varianty vývoje tržeb

Ukazatel	Realistická varianta	Optimistická varianta	Rozdíl (%)
ROI	0,136	0,341	150,74
ROE	0,577	0,308	-46,62
ROS	0,256	0,256	0,00
NPV	-581 903	-33 157	-94,30
Doba návratnosti	4 roky a 340 dnů	3 roky a 332 dnů	-20,72
Ø Zisk	81 609	204 904	151,08

Zdroj: Vlastní zpracování

Nutno podotknout, že pokles ROE v tomto případě nelze považovat za negativum, poněvadž je způsoben výrazným nárůstem vlastního kapitálu a ne poklesem zisku.

4.2 Rizika ovlivňující výši nákladů společnosti

Stejně jako existují rizika, která ovlivňují výši příjmů založení společnosti, existují také rizika, jež působí na výši jejích nákladů.

Jako příklad může být uvedeno **zvýšení mzdových nákladů** v důsledku zaměstnání další pracovní síly nebo výpomoci, případně proplacení přesčasů při zvýšené poptávce po službách společnosti.

Zvýšení může nastat i v případě **nákladů na pohonné hmoty**. To může být způsobeno vyšší spotřebou paliva v důsledku nešetné jízdy, častějšími návštěvami klientů, které zvýší množství ujetých kilometrů či růstem ceny pohonných hmot následkem inflace nebo horší ekonomické situace.

Pro sledování vlivu rizik, které působí na hospodářské výsledky prostřednictvím nákladů, bude využita **jednofaktorová analýza citlivosti**. V té bude zkoumán vliv izolovaných změn jednotlivých nákladových položek na hospodářský výsledek a vybrané finanční ukazatele při zachování stejné struktury nákladů, neboť se neočekává její změna.

Uvažováno bude vždy 10% navýšení určité nákladové položky, přičemž ostatní nákladové položky setrvají ve stejné výši. Analyzován bude vliv zvýšení mzdových nákladů a jednotlivých položek provozních nákladů. Výjimku tvoří náklady na pronájem virtuálního sídla, mobilních služby a internetu, poněvadž s dodavateli těchto služeb byly vyjednány dlouhodobé kontrakty a jejich zvýšení tedy není reálné. Dále bude pracováno s realistickou variantou vývoje tržeb.

Pro lepší přehlednost byla sestavena tabulka 4.4, která udává výši průměrného zisku a hodnoty ukazatelů ROI, ROE a ROS v 5. roce podnikání po navýšení nákladové položky. Dále zobrazuje procentní změnu dané veličiny oproti její původní hodnotě.

Z tabulky vyplývá, že největší negativní vliv na hospodářské výsledky společnosti mají mzdové náklady a náklady na pohonné hmoty. Je to způsobeno zejména tím, že se jedná o nejvýznamnější nákladové položky, které společnost eviduje. Avšak ani 10% zvýšení mzdových nákladů nebo nákladů na pohonné hmoty nemá tak velký negativní efekt na výsledky společnosti, jako mají efekty pesimistické varianty vývoje tržeb či snížení prodejní ceny o 10%.

Je potřeba uvést, že na první pohled pozitivní růst ROE je způsoben poklesem vlastního kapitálu a ne růstem čistého zisku. Jeho růst tak může být považován za negativní.

Tab. 4.4 Vliv zvýšení nákladových položek na hospodářské výsledky společnosti

Položka	Původní výše (Kč/měsíc)	Nová úroveň (Kč/měsíc)	Ø Zisk		ROI		ROE		ROS	
			Hodnota	Změna (%)	Hodnota	Změna (%)	Hodnota	Změna (%)	Hodnota	Změna (%)
Mzdové náklady	75 040	82 544	1 826	-97,76	0,003	-97,79	1,080	87,18	0,210	-17,97
Kancelářské potřeby	1 000	1 100	80 505	-1,35	0,134	-1,47	0,581	0,69	0,255	-0,39
Pohonné hmoty	6 032	6 635	74 951	-8,16	0,125	-8,09	0,597	3,47	0,252	-1,56
Marketingové náklady	2 499	2 749	78 851	-3,38	0,131	-3,68	0,586	1,56	0,254	-0,78
Služby externí účetní	3 000	3 300	78 298	-4,06	0,130	-4,41	0,587	1,73	0,254	-0,78

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Ostatní rizika

V rámci analýzy byly identifikovány další rizika, se kterými je potřeba před založením společnosti počítat.

Jako riziko se jeví **neschopnost nalezení a zaměstnání kompetentního asistenta**. Společníci počítají s tím, že asistenta budou najímat z řad absolventů vysokých škol. Ti však ve většině případů upřednostňují práci ve stabilních společnostech s vyššími příjmy. Společníci se tedy mohou setkat s jejich nezájmem o nabízenou pozici. Navíc v současné době není absolvent vysoké školy zárukou kvality.

Rizikem je také možná **porucha automobilu**. Porucha by působila jak na příjmy společnosti, jelikož by se společníci nemohli dopravit ke klientům, tak na její náklady, neboť oprava či případné pořízení nového automobilu by s sebou nesly výrazné výdaje.

Vyloučeno nemůže být taktéž riziko **vzniku konfliktů mezi společníky**. To by se negativně projevilo v jejich motivaci podnikat, v provozní činnosti podniku a následně v jeho finančních výsledcích.

Společníci musí brát v potaz i možnost **negativního vývoje tuzemské nebo celosvětové ekonomiky** vlivem ekonomických krizí nebo jiných nepředvídatelných situací. Následkem může dojít k drastickému útlumu poptávky po službách společnosti, což by mohlo mít fatální následky na její provoz.

4.4 Návrhy řešení rizik

Při návrhu protirizikových opatření je potřebné ujasnit si, zda chce podnikatel navrhovaným opatřením působit na příčiny rizika nebo na oslabení jeho nepříznivých dopadů.

Z analýzy rizika vyplývá, že největší negativní dopad na výsledky společnosti bude mít nízká poptávka po službách společnosti. Byly uvedeny také faktory, které mohou nízkou poptávku způsobit.

Proto pro získání referencí **naváže společnost spolupráci s vysokými školami**. Bude se snažit navázat spolupráci zejména s alma mater zakladatelů – Ekonomickou fakultou VŠB-TUO. Zakladatelé si od spolupráce slibují nejen obdržení reference, která bude zárukou kvality, jež by umožnila zvýšit důvěryhodnost společnosti, ale také možnost získání kvalifikované pracovní síly.

Aby společníci snížili riziko provedení zakázky v neuspokojující kvalitě či v neujednaném čase, budou po dobu výkonu činnosti investovat svůj čas a případně i určité finanční prostředky do svého vzdělání. Společníci budou svůj vědomostní potenciál zvyšovat **studiem odborné literatury** a případným **absolvováním kurzů, školení nebo tréninků**. Jako vhodné se jeví kurzy a školení metodiky six sigma, lean, kaizen, procesního mapování nebo projektového managementu. Cena takových kurzů se pohybuje v rozmezí 30 000 – 80 000 Kč. V situaci, kdy ani po tomto opatření nebudou společníci schopni provést zakázku v požadované kvalitě, mohou využít služeb externích poradců a konzultantů.

Pozitivní vliv na zvýšení odbytu po službách společnosti bude mít **nabídka tzv. podpůrných služeb**. Mezi tyto služby patří vyřízení úvěru pro financování nápravných opatření, zpracování komplexní závěrečné zprávy, která bude obsahovat přesný plán implementace nápravného opatření a popis jeho vlivu, doporučení na změnu dodavatele či odběratele z řad bývalých klientů společnosti nebo doporučení projektového týmu pro provedení nápravných opatření, přičemž se společnost postará o vyřízení všech formalit spojených s těmito úkony. Mezi podpůrné služby může být zařazena i možnost klienta přihlásit se na svůj účet na webových stránkách společnosti, kde může sledovat průběh své zakázky.

Pro zvýšení poptávky se může společnost uchýlit ke kroku, při kterém klientovi navrhne, že může zaplatit za provedení práce až poté, co bude nápravné opatření implementováno. Rovněž může svou **odměnu určit až na základě efektu** navrhovaného opatření. Například jako procento

z nákladové úspory nebo zvýšených tržeb. Na svých stránkách pak může uvést, jakých úspor se jí podařilo u jednotlivých klientů dosáhnout.

Dalším krokem k zajištění dostatečné poptávky pro chod společnosti je **zvýšení množství a kvality informací o potenciálních klientech**. Těmito informacemi jsou jejich konkrétní potřeby a očekávání od nabízených služeb. Toho může být dosaženo důkladnějším průzkumem trhu a osobní komunikací s klienty.

Významným prvkem prevence vzniku rizikových či krizových situací je **vytvoření informačního systému**. Součástí informačního systému bude také výpočetní aparát, který byl sestaven v rámci práce a který bude sloužit pro predikování možných vývojových scénářů. Informační systém bude obsahovat důležité informace o klientech, jednotlivých zakázkách a budou se v něm zálohovat všechny dokumenty. Dále v něm budou evidovány tržby a nákladové položky a současně bude sledován jejich vývoj. Součástí systému by měl být také registr rizik a kontrolní mechanismus, který by společníky v předstihu upozornil na možnost vzniku krizové situace. Z hlediska finančních ukazatelů mohou být stanoveny signální hodnoty (trigger points), jejichž překročení bude varováním pro vznik krizové situace. V případě překročení těchto hodnot by se pak společníci uchýlili k uplatnění vypracovaných krizových plánů nebo k ukončení podnikatelské činnosti. Vhodně se jeví vypracování plánů pro situaci, kdy dojde ke zvýšení mzdových nákladů nebo poklesu ceny, za kterou jsou služby poskytovány.

Významnou součástí opatření na redukci nepříznivých vlivů rizika je **vytvoření rezerv**, které mohou být použity v případě dočasného nepříznivého vývoje. Za účelem vytvoření rezerv se počítá s 15% odvodem ze zisku společnosti.

Pro prevenci rizika poruchy nejen automobilu, ale také výpočetní techniky, musí společníci provádět jejich **pravidelné kontroly a údržby**. Údržba výpočetní techniky (notebooků, tiskárny) bude svěřena do péče IT odborníkům. Automobil pak bude kontrolován v rámci povinných státních technických kontrol.

Aby nedocházelo ke vzniku konfliktních situací mezi jednateli, jsou **jasně definovány jejich práva a povinnosti**. Také mají **jasně definované role a oblasti, jež spravují**. Vyřešení konfliktních situací je taktéž zajištěno nerovným rozdělením vlastnických práv. Ing. Martin Jankulár vlastní 60% společnosti, bude tedy mít hlavní rozhodovací pravomoc.

4.5 Analýza pravděpodobnostního stromu projektu založení společnosti

Pro celkové zhodnocení pravděpodobnosti úspěchu, tj. rizikovosti podnikatelského záměru bude využit pravděpodobnostní strom. Hodnocena bude úspěšnost varianty realistického vývoje tržeb. Prvním krokem analýzy je sestavení nápomocné tabulky (4.5).

Z tabulky je vidno, že strom bude mít 6 situačních uzlů. Každému uzlu byla přiřazena pravděpodobnost úspěchu a neúspěchu, přičemž součet pravděpodobností pro jeden uzel musí být roven 1. Jednotlivé pravděpodobnosti byly stanoveny subjektivně po dohodě obou společníků. Stanovené náklady vychází z finančního plánu a vzniknou jak v případě neúspěchu, tak úspěchu uzlu. Také výnosy vychází z finančního plánu, avšak v plné výši budou získány pouze za předpokladu úspěchu uzlu. V případě neúspěchu uzlu se počítá pouze s jeho 50% výnosem.

Tab. 4.5 Pomocná tabulka pro konstrukci pravděpodobnostního stromu

Číslo uzlu	1	2	3	4	5	6
Aktivita	Zahájení činnosti	Provoz 1. rok	Provoz 2. rok	Provoz 3. rok	Provoz 4. rok	Provoz 5. rok
Náklady (N)	124 674	1 106 561	1 106 199	1 093 682	1 092 758	1 091 657
Výnosy (V)	0	887 112	1 064 534	1 241 957	1 419 379	1 596 802
Pravděpodobnost úspěchu	0,99	0,65	0,8	0,85	0,9	0,95
Pravděpodobnost neúspěchu	0,01	0,35	0,2	0,15	0,1	0,05

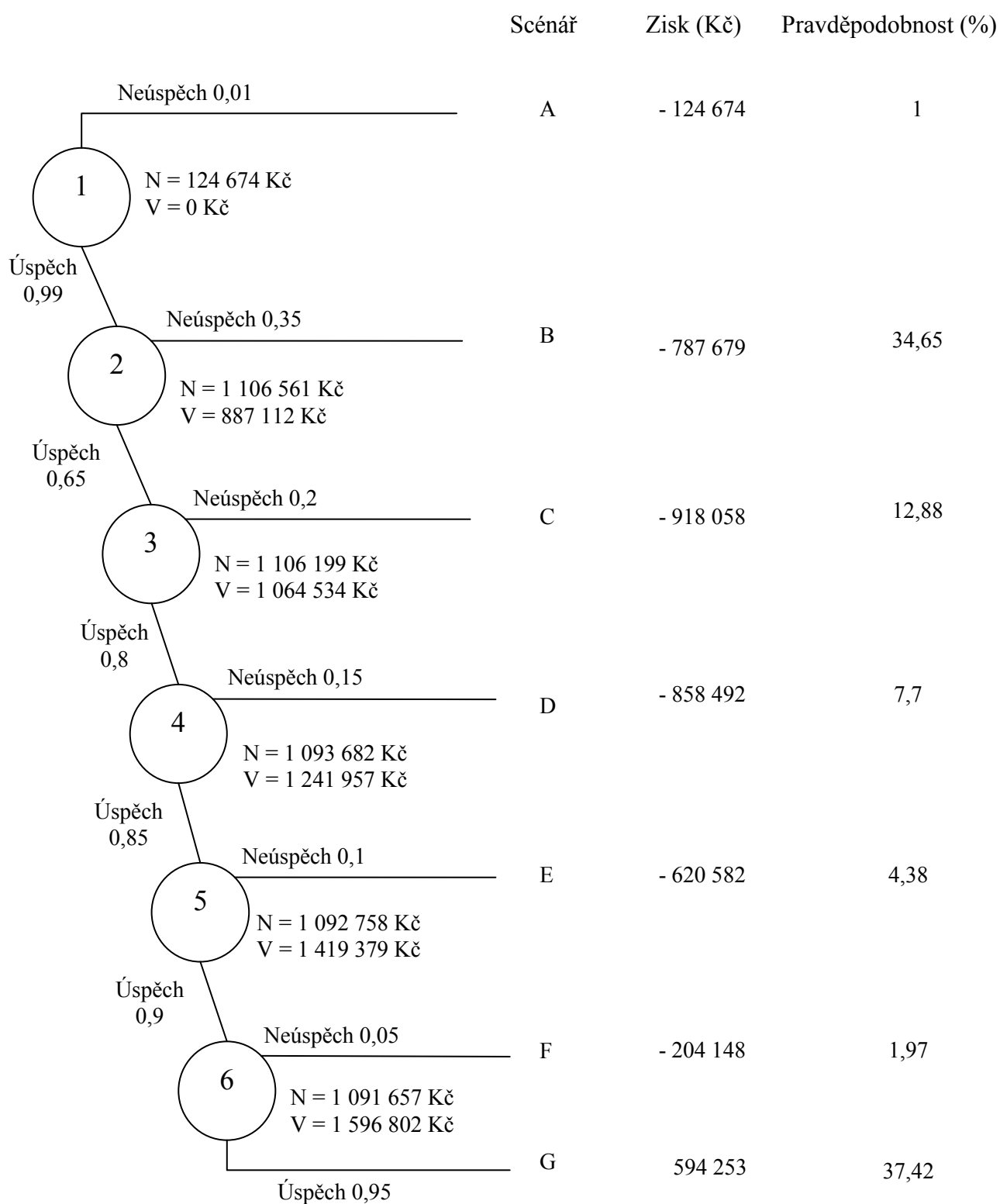
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě tabulky 4.5 je sestaven pravděpodobnostní strom (viz obr. 4.1). Z obrázku lze vyčíst, že nejpravděpodobnějšími scénáři jsou scénáře B a G. Součet pravděpodobností všech scénářů je pak roven 100. Scénář B zachycující neúspěch uzlu č. 2, tedy neúspěch 1. roku provozu, dosahuje pravděpodobnosti ve výši 34,65%. Scénář G představující úspěch uzlu č. 6, tj. úspěch ve všech letech provozu, se uskuteční s pravděpodobností ve výši 37,41%.

Důležitou informací pro rozhodnutí o zahájení podnikání je také to, že v případě uskutečnění scénáře B bude zisk před zdaněním činit - 787 679 Kč. V situaci naplnění scénáře G dosáhne zisk projektu před zdaněním úrovně 594 253 Kč. Z výsledků je patrné, že zlomovým bodem úspěšnosti projektu je úspěch společnosti hned v prvním roce činnosti.

Jakmile společnost přečká první rok, existuje vysoká šance na její celkový úspěch. Veškeré úsilí a um společníků tak budou muset být soustředěny na toto období. Je rovněž důležité si uvědomit, že projekt by byl ziskový právě a pouze za předpokladu naplnění scénáře G.

Obr. 4.1 Pravděpodobnostní strom projektu založení společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

5 STANOVENÍ POSTUPU IMPLEMENTACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ ZALOŽENÍ PORADENSKÉ SPOLEČNOSTI

Implementací se rozumí převedení plánu založení společnosti do konkrétních kroků, určení termínů jejich splnění a odpovědnosti za jejich splnění. S implementací je pak svázána kontrola plnění, jejíž účelem je zjišťovat, zda implementace probíhá podle stanoveného postupu.

Společníci plánují zahájit svou činnost k 1. 9. 2015. Od tohoto data se odvíjí plánované termíny ostatních činností. Každé činnosti jsou přiřazeny termíny jejího počátku a konce, odpovědná osoba za její provedení a výsledek, který se od činnosti očekává. Pro lepší přehlednost jsou uvedeny v tabulce 5.1, která představuje akční plán založení společnosti.

Prvním krokem založení společnosti bude **sepsání společenské smlouvy**. Vypracování smlouvy je spojeno s výdaje ve výši 4 400 Kč. Měřítkem plnění tohoto kroku je fyzické obdržení sepsané smlouvy a její podepsání oběma společníky.

Ve druhém kroku dojde ke **složení základního kapitálu**. Bc. Pavel Jankulár složí 120 000 Kč, Ing. Martin Jankulár pak 180 000 Kč. Za vklady získají odpovídající podíly. Vklady budou provedeny elektronickým převodem z účtů společníků na účet správce vkladu do 5 dnů od podepsání smlouvy. Měřítkem splnění druhého kroku bude bankovní potvrzení o složení vkladů a jejich výši v ujednaném termínu. Potvrzení bude rovněž použito jako doklad při podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku.

Třetím krokem je **získání potřebného živnostenského oprávnění**. Oprávnění si musí zajistit oba společníci. Společníci započnou obstarávání oprávnění po podpisu společenské smlouvy. Živnostenský úřad provede zápis do živnostenského rejstříku do 5 dnů. Měřítkem splnění kroku bude obdržení živnostenských listů.

Čtvrtým krokem je **zápis do obchodního rejstříku**. Návrh na zápis bude podán ihned po obdržení živnostenského oprávnění a bankovního potvrzení o složení vkladů. Zápis je spojen s poplatkem 6 000 Kč. Na zápis se může čekat až půlroku, avšak očekává se, že zápis JP Consulting, s.r.o. nebude trvat déle než 14 dnů. Měřítkem plnění bude obdržení Rozhodnutí o zápisu, které bude zasláno doporučeně na adresu sídla společnosti. Následně bude společnost zaregistrována u finančního úřadu. Registrace na finančním úřadu musí být provedena nejpozději 15 dnů od zápisu do obchodního rejstříku.

V dalším kroku budou **zahájeny provozní činnosti**. Mnoho z nich bude moci probíhat simultánně, jiné budou muset navazovat na předcházející činnosti. Určité činnosti budou jednorázové, jiné budou probíhat cyklicky, tzn. budou se opakovat nebo budou probíhat bez přerušení. Mezi provozní činnosti se řadí tvorba webových stránek a profilů na sociálních sítích, žádost o bankovní úvěr a jeho čerpání, výběr a přijetí asistenta, umístění reklamy na automobil, nákup technického vybavení a objednání reklamních předmětů, uzavření spolupráce s externí účetní, průběžné oslovování klientů, domlouvání schůzek a uzavírání kontraktů, provádění samotné práce na zakázkách a předávání závěrečných zpráv.

Tab. 5.1 Akční plán založení společnosti

Číslo akce	Popis akce	Termín započetí akce	Termín ukončení akce	Odpovědná osoba	Výstup akce	Stav plnění
1	Sepsání společenské smlouvy	6.8.2015	12.8.2015	Notář, jednatel	Podepsaná společenská smlouva	
2	Složení základního kapitálu	12.8.2015	16.8.2015	Správce vkladů, jednatel	Potvrzení a složení vkladů	
3	Získání potřebného živnostenského oprávnění	13.8.2015	17.8.2015	Jednatel	Živnostenské listy	
4	Zápis do obchodního rejstříku	18.8.2015	1.9.2015	Jednatel	Rozhodnutí o zápisu	
5	Registrace u finančního úřadu	2.9.2015	16.9.2015	Jednatel	Provedená registrace	
6	Tvorba webové stránky	1.9.2015	30.9.2015	IT professionals, s.r.o.	Webová prezentace	
7	Tvorba profilů na sociálních sítích	1.9.2015	3.9.2015	Pavel Jankulár	Profily na Facebooku a LinkedIn	
8	Žádost o bankovní úvěr	1.9.2015	4.9.2015	Martin Jankulár	Schválení žádosti	
9	Čerpání úvěru	5.9.2015	-	Jednatel	-	
10	Vypsání a provedení přijímacího řízení na asistenta	1.9.2015	20.9.2015	Martin Jankulár	Přijetí asistenta	
11	Provedení celopolepu automobilu	5.9.2015	9.9.2015	Najatá firma	Reklama na automobilu	
12	Nákup technického a jiného vybavení	5.9.2015	7.9.2015	Pavel Jankulár	Nakoupené vybavení	
13	Objednání reklamních předmětů	5.9.2015	10.9.2015	Martin Jankulár	-	
14	Uzavření spolupráce s externí účetní	1.9.2015	2.9.2015	Jednatel	Smlouva s externí účetní	
15	Oslovování potenciálních klientů	7.9.2015	-	Jednatel, asistent	Získání zakázek	
16	Domlouvání schůzek	7.9.2015	-	Jednatel, asistent	Termíny schůzek	
17	Uzavření kontraktů	7.9.2015	-	Jednatel	Uzavření obchodní smlouvy	
18	Provedení analýz	7.9.2015	-	Jednatel, asistent	Závěrečná zpráva	
19	Předání závěrečné zprávy	7.9.2015	-	Jednatel	Splnění podmínek smlouvy	

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední sloupec tabulky 5.1 s názvem „Stav plnění“ slouží společníkům pro kontrolu, zda naplánované kroky byly provedeny v požadovaném čase a s očekávaným výsledkem.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracování podnikatelského plánu poradenské společnosti pro podnikovou diagnostiku se všemi jeho náležitostmi a v požadované struktuře a následné ověření jeho ekonomické životaschopnosti a proveditelnosti.

Cíl práce se podařilo naplnit. Aby to bylo možné, bylo nejprve potřeba pochopit danou problematiku, k čemuž sloužila teoretická část práce. V praktické části pak byl následně dle teoretických poznatků vypracován podnikatelský plán. Jeho součástí bylo také zhodnocení ekonomické efektivnosti. Pro snadnější tvorbu možných scénářů vývoje finančního plánu byl za pomoci programu Microsoft Excel vytvořen výpočetní aparát, který umožňuje jednoduše měnit vstupy s okamžitou odezvou a výsledkem na výstupu. Bylo zjištěno, že na cílovém trhu existuje potenciál a podnikatelská příležitost, přičemž bylo dále prokázáno, že uvažovaný podnikatelský záměr je proveditelný, avšak jeho životaschopnost a ekonomická efektivnost je podmíněna realistickým či optimistickým vývojem tržeb. Aby společnost této úrovně tržeb dosáhla, bude muset vyvíjet značné úsilí pro získání potřebných zakázek a postupem času vytvářet síť kontaktů, jež jí napomohou zmíněné zakázky získávat i v budoucnu.

V práci byla následně provedena analýza potenciálních rizik, jejíž cílem bylo rozpoznání a zkoumání vlivu faktorů, které budou mít vliv na efektivní provoz založené společnosti. Posléze byla podle provedené analýzy navržena nápravná opatření pro oslabení a eliminaci identifikovaných rizik. V rámci této části práce byl rovněž na základě subjektivně stanovených pravděpodobností vypracován pravděpodobností strom, jehož výsledek udává celkovou pravděpodobnost úspěchu projektu založení společnosti, tj. jeho celkovou rizikovost. Následným postupem implementace pak byly identifikovány konkrétní kroky, jež je potřeba vykonat za účelem založení společnosti.

Vypracování této diplomové práce bylo pro jejího autora bezpochyby přínosné. Jak již bylo napsáno v úvodu práce, autorovým přáním je jednou vést vlastní podnik a také jeho odborný zájem je směřován do oblasti podnikové diagnostiky, podnikových financí a analýzy výkonnosti. Díky práci si uvědomil všechny náležitosti, které obnáší založení společnosti, ujasnil si, co vyžaduje vedení vlastního podniku a přesvědčil se o tom, že ač je jeho záměr proveditelný, vyžadoval by spoustu úsilí a práce, aby byl také ziskový a ekonomicky efektivní.

SEZNAM ZDROJŮ

Knižní publikace

BARTOŠÍKOVÁ, Miroslava a Ivana ŠTENGLOVÁ. *Společnost s ručením omezeným*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-441-4.

BOONE, Luis a David KURTZ. *Contemporary Business*. 14th ed. Hoboken: Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-873762.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HISRICH, Robert a Michael PETERS. *Založení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 5. akt. a doplň. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. akt. a doplň. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOSE, David. *Risk analysis: a quantitative guide*. 3rd edition. Chichester: John Wiley&Sons, 2008. ISBN 978-0-470-51284-5

Internetové zdroje

Businessinfo. *Obchodní korporace – založení a vznik* [online]. [cit. 11. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=3>

Businessinfo. *Podnikatelské prostředí*. [online]. [cit. 1. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/podnikatelske-prostredi.html>

Businessinfo. *Zvýhodněné úvěry v Moravskoslezském kraji*. [online]. 2014 [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zvyhodnene-uvery-v-moravskoslezskem-kraji-56329.html>

Česká národní banka. *Měnověpolitické nástroje*. [online]. [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/

Český statistický úřad. *Časová řada – vybrané ukazatele za Moravskoslezský kraj*. [online]. [cit. 3. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_z_a_moravskoslezsky_kraj

Český statistický úřad. *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2014*. [online]. [cit. 3. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajp/330100-14-xt>

Český statistický úřad. *Statistiky*. [online]. [cit. 3. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

Mindtools. *Porter's five forces – Assessing the Balance of Power in a Business Situation* [online]. [cit. 29. 1. 2015]. Dostupné z: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [online]. [cit. 10. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období 2014 – 2020*. [online]. 2012 [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>

Moravskoslezský kraj. *O kraji*. [online]. [cit. 2. 3. 2015]. Dostupné z: <http://o-kraji.kr-moravskoslezsky.cz/>

Pestleanalysis. *What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis* [online]. [cit. 29. 1. 2015]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

Risk-management. *Management rizika – procesní a instrumentální stránka* [online]. [cit. 13. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=11>

The Institute of Risk Management. *A Risk Management Standard*. 2002. [online]. [cit. 13. 2. 2015]. Dostupné z: https://www.theirm.org/media/886059/ARMS_2002_IRM.pdf

Transparency International. *Index vnímání korupce 2014*. [online]. 2014 [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/publikace-a-analyzy/>

Ostatní zdroje

Nový občanský zákoník, 2012. *Zákon č. 89/2012 Sb.*, [online]. [cit. 28. 12. 2014]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/texty-zakonu/>

Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), 2012. *Zákon č. 90/2012 Sb.*, [online]. [cit. 4. 1. 2015]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/texty-zakonu/>

Zákon o živnostenském podnikání, 1991. *Zákon č. 455/1991 Sb.*, [online]. [cit. 4. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

SEZNAM ZKRATEK

ČF	Časový fond
ČNB	Česká národní banka
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
KSPP	Konečný stav peněžních prostředků
PSPP	Počáteční stav peněžních prostředků
SEO	Search engine optimization (optimalizace pro vyhledávače)
VČF	Využitelný časový fond
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	20
Obr. 2.2 SWOT Matice	22
Obr. 2.3 Faktory působící na výsledek projektu	38
Obr. 3.1 Logo společnosti	44
Obr. 3.2 Sídlo společnosti	62
Obr. 4.1 Pravděpodobnostní strom projektu založení společnosti	92

SEZNAM TABULEK

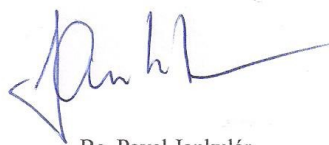
Tab. 3.1 Makroekonomické ukazatele Moravskoslezského kraje	47
Tab. 3.2 Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců a převažující činnosti CZ-NACE ..	48
Tab. 3.3 Počet registrovaných subjektů v Moravskoslezském kraji v letech 2009 - 2014	49
Tab. 3.4 Výše úrokových sazeb stanovených ČNB v letech 2010 - 2014	49
Tab. 3.5 Srovnání hlavních konkurentů JP Consulting, s.r.o.	52
Tab. 3.6 Silné stránky JP Consulting, s.r.o.	55
Tab. 3.7 Slabé stránky JP Consulting, s.r.o.	56
Tab. 3.8 Příležitosti JP Consulting, s.r.o.	56
Tab. 3.9 Hrozby JP Consulting, s.r.o.	57
Tab. 3.10 SWOT matice s vyhodnocením	57
Tab. 3.11 Výhody a nevýhody právních forem podnikání	59
Tab. 3.12 Cíle JP Consulting, s.r.o.	65
Tab. 3.13 Jednorázově vynaložené náklady na marketing	72
Tab. 3.14 Měsíční náklady na marketing	72
Tab. 3.15 Průběh splácení podnikatelského úvěru	72
Tab. 3.16 Počáteční (investiční) náklady podnikání	73
Tab. 3.17 Měsíční mzdové náklady	74
Tab. 3.18 Provozní náklady pro období pěti let	75
Tab. 3.19 Výpočet využitelného časového fondu	75
Tab. 3.20 Variantní plán tržeb v jednotlivých letech	76
Tab. 3.21 Stanovení odhadu počtu zakázek za rok	77
Tab. 3.22 Plánovaný VZZ realistické varianty vývoje tržeb pro období pěti let	78
Tab. 3.23 Plán cash-flow realistické varianty vývoje tržeb pro období pěti let	79
Tab. 3.24 Počáteční rozvaha a rozvaha po 5 letech podnikatelské činnosti.....	79
Tab. 3.25 Přepočet budoucích peněžních toků na současnou hodnotu	82
Tab. 3.26 Stanovení doby návratnosti	83
Tab. 4.1 Výsledek hospodaření pesimistické varianty vývoje tržeb	85
Tab. 4.2 Porovnání finančních ukazatelů realistické a pesimistické varianty vývoje tržeb	85
Tab. 4.3 Porovnání finančních ukazatelů realistické a optimistické varianty vývoje tržeb	86
Tab. 4.4 Vliv zvýšení nákladových položek na hospodářské výsledky společnosti	88

Tab. 4.5 Pomocná tabulka pro konstrukci pravděpodobnostního stromu	91
Tab. 5.1 Akční plán založení společnosti	94

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2015



Bc. Pavel Jankulár

jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Cash- flow a výkaz zisku a ztráty pro pesimistickou variantu vývoje tržeb

Příloha č. 2 Cash- flow a výkaz zisku a ztráty pro optimistickou variantu vývoje tržeb

Příloha č. 1: Cash-flow a výkaz zisku a ztráty pro pesimistickou variantu vývoje tržeb

1) Výkaz cash-flow

Pesimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
PSPP	600 000	25 636	-249 640	-338 560	-281 295
Tržby za poskytnuté služby	709 690	887 112	1 064 534	1 241 957	1 419 379
Celkové příjmy	709 690	887 112	1 064 534	1 241 957	1 419 379
Počáteční výdaje	124 674	-	-	-	-
Pronájem virtuálního sídla	5 640	5 640	5 640	5 640	5 640
Mzdy	900 480	900 480	900 480	900 480	900 480
Mobilní služby	26 964	26 964	26 964	26 964	26 964
Internet	5 988	5 988	5 988	5 988	5 988
Pohonné hmoty	72 384	73 832	75 308	76 814	78 351
Odměna externí účetní	36 000	36 720	37 454	38 203	38 968
Marketingové výdaje	29 988	30 588	19 200	19 584	19 975
Kancelářské potřeby	12 000	12 240	12 485	12 734	12 989
Splátky úvěru	69 936	69 936	69 936	69 936	69 936
Daň z příjmu PO	-	-	-	28 348	62 267
Celkové výdaje	1 284 054	1 162 387	1 153 455	1 184 692	1 221 558
Cash-flow	-574 364	-275 275	-88 921	57 265	197 821
KSPP	25 636	-249 640	-338 560	-281 295	-83 474

Zdroj: Vlastní zpracování

2) Výkaz zisku a ztráty

Pesimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Výnosy	709 690	887 112	1 064 534	1 241 957	1 419 379
Tržby za poskytnuté služby	709 690	887 112	1 064 534	1 241 957	1 419 379
Náklady	1 231 235	1 106 199	1 093 682	1 092 758	1 091 657
Počáteční (investiční) náklady	124 674	-	-	-	-
Provozní náklady	188 964	191 971	183 039	185 928	188 875
Mzdové náklady	900 480	900 480	900 480	900 480	900 480
Finanční náklady	17 117	13 748	10 163	6 350	2 302
Hospodářský výsledek před zdaněním	-521 545	-219 087	-29 148	149 199	327 723
Daň z příjmu PO (19%)	0	0	0	28 348	62 267
Hospodářský výsledek po zdanění	-521 545	-219 087	-29 148	120 851	265 455

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2: Cash-flow a výkaz zisku a ztráty pro optimistickou variantu vývoje tržeb

1) Výkaz cash-flow

Optimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
PSPP	600 000	380 480	434 256	638 298	982 987
Tržby za poskytnuté služby	1 064 534	1 241 957	1 419 379	1 596 802	1 596 802
Celkové příjmy	1 064 534	1 241 957	1 419 379	1 596 802	1 596 802
Počáteční výdaje	124 674	-	-	-	-
Pronájem virtuálního sídla	5 640	5 640	5 640	5 640	5 640
Mzdy	900 480	900 480	900 480	900 480	900 480
Mobilní služby	26 964	26 964	26 964	26 964	26 964
Internet	5 988	5 988	5 988	5 988	5 988
Pohonné hmoty	72 384	73 832	75 308	76 814	78 351
Odměna externí účetní	36 000	36 720	37 454	38 203	38 968
Marketingové výdaje	29 988	30 588	19 200	19 584	19 975
Kancelářské potřeby	12 000	12 240	12 485	12 734	12 989
Splátky úvěru	69 936	69 936	69 936	69 936	69 936
Daň z příjmu PO	0	25 794	61 882	95 768	95 978
Celkové výdaje	1 284 054	1 188 181	1 215 337	1 252 112	1 255 268
Cash-flow	-219 520	53 775	204 042	344 689	341 533
KSPP	380 480	434 256	638 298	982 987	1 324 520

Zdroj: Vlastní zpracování

2) Výkaz zisku a ztráty

Optimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Výnosy	1 064 534	1 241 957	1 419 379	1 596 802	1 596 802
Tržby za poskytnuté služby	1 064 534	1 241 957	1 419 379	1 596 802	1 596 802
Náklady	1 231 235	1 106 199	1 093 682	1 092 758	1 091 657
Počáteční (investiční) náklady	124 674	-	-	-	-
Provozní náklady	188 964	191 971	183 039	185 928	188 875
Mzdové náklady	900 480	900 480	900 480	900 480	900 480
Finanční náklady	17 117	13 748	10 163	6 350	2 302
Hospodářský výsledek před zdaněním	-166 701	135 757	325 697	504 044	505 145
Daň z příjmu PO (19%)	0	25 794	61 882	95 768	95 978
Hospodářský výsledek po zdanění	-166 701	109 963	263 815	408 275	409 167

Zdroj: Vlastní zpracování